



universität  
wien

# Masterarbeit

Titel der Masterarbeit

„Von Kundenorientierung über Festigung der  
Marktposition zum Unternehmenserfolg:  
eine empirische Analyse in der Kaffeehausgastronomie  
in Wien“

Verfasserin

Isabel Eisendle, BSc.

angestrebter akademischer Grad

Master of Science (MSc)

Wien, 2012

Studienkennzahl lt. Studienblatt:

A 066 915

Studienrichtung laut Studienblatt:

Masterstudium Betriebswirtschaft

Betreuer:

ao. Univ.-Prof. Mag. Dr. Josef Windsperger

# Inhaltsverzeichnis

<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS .....</b>	<b>I</b>
<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....</b>	<b>II</b>
<b>TABELLENVERZEICHNIS .....</b>	<b>III</b>
<b>1. EINLEITUNG .....</b>	<b>1</b>
1.1. EINFÜHRUNG .....	1
1.2. PROBLEMSTELLUNG DER ARBEIT .....	2
1.3. AUFBAU DER ARBEIT .....	3
<b>2. KAFFEEHAUSGASTRONOMIE IN ÖSTERREICH.....</b>	<b>5</b>
2.1. ALLGEMEINE MARKTSITUATION .....	5
2.2. SCHÄRF COFFEESHOP GMBH.....	7
2.3. TESTA ROSSA CAFFÈ GMBH .....	9
2.4. WIENER KAFFEEHÄUSER .....	10
<b>3. WETTBEWERB UND KONKURRENZ .....</b>	<b>12</b>
3.1. KONKURRENZANALYSE.....	12
3.1.1. <i>Der Begriff „Konkurrenz“ .....</i>	<i>12</i>
3.1.2. <i>Kernfragen der Konkurrenzanalyse .....</i>	<i>12</i>
3.1.3. <i>Konkurrentenstruktur.....</i>	<i>14</i>
3.1.4. <i>Konkurrenzverdrängung.....</i>	<i>16</i>
3.2. WETTBEWERBSTHEORIE.....	17
3.2.1. <i>Begriffsdefinition und Funktionen des Wettbewerbs .....</i>	<i>17</i>
3.2.2. <i>Strategien auf der Suche nach Wettbewerbsvorteilen .....</i>	<i>20</i>
3.2.3. <i>Portfoliokonzepte und Strategien bezogen auf die Wettbewerbsposition .....</i>	<i>25</i>
3.2.1. <i>Einschätzung des Wettbewerbs aus Sicht des Kunden.....</i>	<i>28</i>
<b>4. KUNDENORIENTIERUNG UND DIE DAMIT VERBUNDENEN FAKTOREN .....</b>	<b>31</b>
4.1. EINFÜHRUNG IN DAS CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT .....	31
4.2. BEZIEHUNGSMANAGEMENT ZWISCHEN DEM UNTERNEHMEN UND DEN KUNDEN .....	34
4.3. IMAGE .....	36
4.4. REPUTATION .....	36
4.4.1. <i>Begriffsdefinition.....</i>	<i>36</i>
4.4.2. <i>Einfluss von Reputation auf Kundenzufriedenheit, Loyalität und Wettbewerbsvorteile .....</i>	<i>40</i>
4.5. KUNDENZUFRIEDENHEIT .....	40
4.5.1. <i>Definition und Rolle in der Unternehmensführung .....</i>	<i>40</i>

4.5.2. Entstehung von Kundenzufriedenheit .....	42
4.5.3. Zufriedenheitstheorien .....	43
4.5.4. Auswirkungen von Kundenzufriedenheit.....	49
4.6. KUNDENLOYALITÄT.....	55
4.6.1. Begriffsdefinition .....	55
4.6.2. Die Zufriedenheit-Loyalität Beziehung .....	58
4.7. KUNDENNUTZEN ODER CUSTOMER VALUE .....	63
<b>5. VERKNÜPFUNG VON KUNDENORIENTIERUNG, MARKTSITUATION UND</b>	
<b>UNTERNEHMENSERFOLG .....</b>	<b>67</b>
5.1. MODELLFINDUNG .....	67
5.2. FORMULIERUNG DER HYPOTHESEN .....	72
<b>6. EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG.....</b>	<b>76</b>
6.1. METHODE UND ABLAUF .....	76
6.1.1. Fragebogenkonstruktion .....	76
6.1.2. Datenerhebung .....	77
6.1.3. Vorgehen bei der Dateneingabe und -analyse .....	78
6.2. DARSTELLUNG DER ERGEBNISSE.....	78
6.2.1. Deskriptive Analyse .....	78
6.2.2. Faktorenanalyse und Reliabilität.....	80
6.2.3. Durchschnittswerte der Items der Modellfaktoren.....	81
6.2.4. Regressionsanalyse.....	86
6.2.4.1. Aufbau der Regression.....	86
6.2.4.2. Allgemeine Regressionsanalyse .....	87
6.2.4.3. Spezifische Regressionsanalyse.....	99
6.3. DISKUSSION DER ERGEBNISSE .....	103
<b>7. FAZIT.....</b>	<b>107</b>
<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>109</b>
<b>ANHANG: FRAGEBOGEN DER EMPIRISCHEN ANALYSE</b>	

## Abkürzungsverzeichnis

Bsp.	Beispiel
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
CRM	Customer Relationship Management
CV	Customer Value
d.h.	das heißt
Jh.	Jahrhundert
kg	Kilogramm
KI	Konditionsindex
$R^2$	Bestimmtheitsmaß
S.	Seite
sog.	sogenannt/e
Vgl.	Vergleich
VIF	Variance Inflation Factor

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Erfüllungsgrad der Erfolgsfaktoren .....	13
Abbildung 2: Wettbewerbskräfte nach Porter .....	19
Abbildung 3: BCG-Portfolio .....	26
Abbildung 4: Basisstrategien .....	27
Abbildung 5: Consumer Matrix .....	29
Abbildung 6: Corporate Identity, Image and Reputation .....	39
Abbildung 7: Confirmation-Disconfirmation-Paradigma .....	45
Abbildung 8: Kano-Modell der Kundenzufriedenheit .....	48
Abbildung 9: Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit (Consumer Satisfaction) und Preisbereitschaft (Willingness to Pay) .....	53
Abbildung 10: "Why customers are more profitable over time" .....	57
Abbildung 11: Der Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Loyalität .....	62
Abbildung 12: Tatsächlicher und wahrgenommener Abnehmerwert .....	65
Abbildung 13: Wettbewerbsstrategien .....	68
Abbildung 14: Beziehungen zwischen Marktanteil, Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg .....	69
Abbildung 15: Modell "Von Kundenorientierung zum Unternehmenserfolg" .....	70
Abbildung 16: Research Framework .....	72
Abbildung 17: Ausbildungsgrad der Besucher .....	80
Abbildung 18: Streudiagramm H1 .....	89
Abbildung 19: Streudiagramm H3 .....	91
Abbildung 20: Streudiagramm H6 .....	95
Abbildung 21: Streudiagramm H7 .....	96
Abbildung 22: Streudiagramm H8 .....	98
Abbildung 23: $\beta$ - Werte des getesteten Modells .....	104
Abbildung 24: Ergebnis der Studie .....	105

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Nachfragertypen und deren Zufriedenheit, Loyalität und Verhalten .....	60
Tabelle 2: Mittelwerte der Besuchshäufigkeit.....	79
Tabelle 3: Verteilung des Geschlechts der Besucher .....	79
Tabelle 4: Mittelwerte der Items des Faktors Zufriedenheit (1) .....	81
Tabelle 5: Mittelwerte der Items des Faktors Zufriedenheit (2) .....	82
Tabelle 6: Mittelwerte der Items des Faktors Zufriedenheit (3) .....	82
Tabelle 7: Mittelwerte der Items des Faktors Weiterempfehlungsverhalten.....	83
Tabelle 8: Mittelwerte der Preissensibilität .....	83
Tabelle 9: Mittelwerte der Items des Faktors Wahrgenommener Nutzen .....	84
Tabelle 10: Mittelwerte der Items des Faktors Kundenloyalität.....	84
Tabelle 11: Mittelwerte der Items des Faktors Wahrgenommene Marktposition .....	85
Tabelle 12: Modellzusammenfassung H1 .....	87
Tabelle 13: Anova- Tabelle H1 .....	87
Tabelle 14: Koeffiziententabelle H1.....	88
Tabelle 15: Analysedaten H2 .....	89
Tabelle 16: Analysedaten H3 .....	90
Tabelle 17: Analysedaten H4 .....	91
Tabelle 18: Modellzusammenfassung H5, H6, H7, H8 .....	92
Tabelle 19: Koeffiziententabelle H5, H6, H7, H8.....	92
Tabelle 20: Konditionsindex H5, H6, H7, H8.....	93
Tabelle 21: Analysedaten H5 .....	94
Tabelle 22: Analysedaten H6 .....	94
Tabelle 23: Analysedaten H7 .....	95
Tabelle 24: Analysedaten H8 .....	97
Tabelle 25: Analysedaten Vergleich H1 .....	99
Tabelle 26: Analysedaten Vergleich H2 .....	99
Tabelle 27: Analysedaten Vergleich H3 .....	100
Tabelle 28: Analysedaten Vergleich H4 .....	100

Tabelle 29: Analysedaten Vergleich H5.....	101
Tabelle 30: Analysedaten Vergleich H6.....	101
Tabelle 31: Analysedaten Vergleich H7 .....	102
Tabelle 32: Analysedaten Vergleich H8.....	102

# 1. Einleitung

## 1.1. Einführung

*„Ein Kunde ist die jeweils wichtigste Person in dem Betrieb. Er ist nicht von uns abhängig, sondern wir von ihm. Er bedeutet keine Unterbrechung in unserer Arbeit, sondern ist ihr Inhalt. Er ist kein Außenseiter unserer Geschäfts, er ist ein Teil von ihm. Er ist niemand, mit dem man sich streitet. Denn niemand wird jemals einen Streit mit einem Kunden gewinnen. Ein Kunde ist eine Person, die uns ihre Wünsche mitteilt. Unsere Aufgabe ist es, diese zu seiner Zufriedenheit auszuführen.“<sup>1</sup>*  
*Path, Hans Heinrich (im Kloster Eismar, ca. 12 Jh.)*

Der Shareholder-Ansatz stellt die Erfüllung der Wünsche und Vorstellungen der Anteilseigner in den Vordergrund und verfolgt die Strategie einer wertorientierten Unternehmensführung. Viele Branchen verfolgen diesen Ansatz mit dem Glauben auf diese Weise eine Maximierung des Gewinns zu erreichen. Wenn es auch scheint, dass eine derartige Orientierung auf einigen Märkten die erfolgversprechendste Strategie ist, haben sich besonders die Branchen mit hohem Kundenverkehr in eine andere Richtung entwickelt. Die Entwicklung der Märkte in den letzten Jahren und Jahrzehnten zwingt Unternehmen in den Service-orientierten Branchen vielmehr von der reinen Fokussierung auf finanzielle Kennzahlen abzulassen und sich auf den Aufbau eines Beziehungsmanagements (Relationship Marketing oder Customer Relationship Management) zu konzentrieren um eine Steigerung der Profitabilität zu erreichen.<sup>2</sup> Kundenorientierung bedeutet Ausbau von Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität. In der Vergangenheit haben sich gar einige wissenschaftliche Studien mit dem Konstrukt der Kundenzufriedenheit beschäftigt und konnten bestätigen, dass zufriedene Kunden einem Unternehmen zu Wettbewerbsfähigkeit und Erfolg verhelfen. (Anderson/Fornell/Lehmann 1994; Anderson/Fornell/Rust 1997) Es gibt unterschiedliche Ansätze, welche Faktoren die Profitabilität beeinflussen. Loyalität oder Kundenbindung, Weiterempfehlungsverhalten, Customer Value und Preissensibilität sind einige der zu beachtenden Auswirkungen von Zufriedenheit. Kundenorientierung in Kombination

---

<sup>1</sup> Nerdinger / Neumann (2007), S. 128

<sup>2</sup> Vgl. McNaughton et al. (2001), S. 537



mit einer ständigen Beobachtung und Analyse der Konkurrenz soll Unternehmen zum Erfolg verhelfen.

## 1.2. Problemstellung der Arbeit

Die grundlegende Zielsetzung dieser Arbeit ist es, ein Modell zu untersuchen, das sich mit den oben genannten Aspekten und deren Folgen auf die Marktposition eines Unternehmens beschäftigt. Ein Ausbau der Kundenorientierung hat Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität zur Folge, führt zu einer Festigung der Marktsituation und schlussendlich zum Unternehmenserfolg. Die Forschungsfrage dieser Arbeit beschäftigt sich mit diesen Überlegungen. Eine empirische Untersuchung des Kaffeehausmarktes am Beispiel von Coffeeshop Company, Testa Rossa Caffèbar und den traditionellen Wiener Kaffeehäusern beleuchtet alle Konstrukte aus der Sicht der Kunden und soll die Hypothesen des Research-Frameworks bestätigen.

Kundenzufriedenheitsstudien in der Gastronomiebranche fokussieren sich meist auf den Geschäftszweig der Restaurants und vernachlässigten den Kaffeehaussektor. Da dieser aber als einer der weltweit am schnellsten wachsenden Märkte gilt<sup>3</sup> und vor allem in Österreich durch die jahrhundertlange Tradition von besonderem Interesse ist, bietet er sich optimal als praktisches Beispiel für die empirische Analyse an. Die Kaffeehausbranche ist ein wettbewerbintensiver Markt, da sich in den letzten Jahren viele Anbieter mit unterschiedlichen Konzepten in dieser Branche angesiedelt haben um am Kaffeeboom teilhaben zu können. Wie in jeder wettbewerbsintensiven Branche ist es besonders wichtig Differenzierung anzustreben, weil Konsumenten andernfalls keine Unterschiede erkennen können und die Anbieter als gleichwertig ansehen.<sup>4</sup> Eine derartige Entwicklung kann auf keinen Fall das Ziel eines gewinnorientierten Unternehmens sein. Um die Differenzierung und den Ausbau von Wettbewerbsvorteilen anzustreben, soll die Kundenorientierung gesteigert werden damit das Unternehmen auch weiß welche Werte für seine Kunden wichtig sind. Nur dann kann es versuchen genau diese Aspekte zu Wettbewerbsvorteilen auszubauen.

---

<sup>3</sup> Vgl. Lin / Huang (2012), S. 2

<sup>4</sup> Vgl. Lin / Huang (2012), S. 2

Diese Arbeit soll anhand eines zweigeteilten Modells untersuchen, welche Faktoren von Kundenzufriedenheit beeinflusst werden und ob diese Faktoren auch Auswirkungen auf die wahrgenommene Marktposition eines Unternehmens haben. Die Forschungsfrage besteht also einerseits aus der Fragestellung, ob es Zusammenhänge zwischen der Kundenzufriedenheit und menschlichen Verhaltensformen wie der Weiterempfehlung, der Preissensibilität, der Loyalität zu einem Unternehmen und dem wahrgenommenen Nutzen oder Customer Value gibt. Andererseits wird untersucht, ob die genannten vier Faktoren einen Einfluss auf die aus Kundensicht wahrgenommene Marktposition haben. Die dahinterstehende Überlegung ist jene, dass ein kundenorientiertes Unternehmen zufriedener Kunden hat. Können diese zufriedenen Kunden dem Unternehmen in irgendeiner Art und Weise zu Vorteilen gegenüber der Konkurrenz verhelfen? Führt ihr Verhalten dazu, dass das Unternehmen am Markt besser da steht? Nehmen loyale Kunden, die ihr Unternehmen weiterempfehlen, weniger sensibel auf Preissteigerungen reagieren und einen hohen Nutzen oder Wert in der Beziehung sehen, die Marktposition des Unternehmens besser wahr? Anders gesagt, hat das Unternehmen für solche Kunden einen höheren Stellenwert bzgl. der Marktposition? Sollte dies nämlich der Fall sein, haben Unternehmen mit zufriedenen Kunden eine vorteilhaftere Marktposition, die ihnen zu Wettbewerbsvorteilen verhilft und schlussendlich eine Erfolgsauswirkung hat.

### 1.3. Aufbau der Arbeit

Die Arbeit gliedert sich, abgesehen von der Einleitung, in sechs Kapitel, welche sich mit theoretischen Konstrukten und schlussendlich mit dem praktischen Teil, der aus Modellfindung und empirischer Analyse besteht, beschäftigen.

Kapitel 2 beschreibt die allgemeine Marktsituation der Kaffeehausgastronomie in Österreich und geht dann auf die ausgewählten Unternehmen und Institutionen ein, die für die empirische Untersuchung von Interesse sind. Die beiden Franchiseunternehmen Coffeeshop Company und Testa Rossa stehen stellvertretend für die modernen Kaffeehausketten im amerikanischen und italienischen Stil, während die Wiener Kaffeehäuser eine berühmte Institution mit langer Tradition sind und am Markt eine wichtige Position einnehmen.

Kapitel 3 beschäftigt sich mit den theoretischen Konstrukten bezogen auf Wettbewerb und Konkurrenz. Konkurrenzstruktur, Marktstrategien, Ausbau von

Wettbewerbsvorteilen und Wettbewerbskräfte sind die wichtigsten Themen, die dieses Kapitel betreffen.

Im vierten Kapitel geht es um die Kundenorientierung von Unternehmen. Wie erfolgversprechend eine intensive Kundenbeziehung sein kann, wird anhand der wichtigsten immateriellen Faktoren verdeutlicht. Kundenzufriedenheit und deren Auswirkungen wie Weiterempfehlungsverhalten, Preistoleranz und vor allem Kundenloyalität sowie Customer Value oder Kundennutzen werden in diesem Kapitel beschrieben.

Das fünfte Kapitel beinhaltet die Modellfindung und die Hypothesen der empirischen Untersuchung. Durch die Verbindung und Verknüpfung der Themen aus den vorherigen Kapiteln ist ein theoretisches Modell entstanden, welches die Grundlage für das Research Framework bildet. Das endgültige Research Framework wird mithilfe von Hypothesen in einer empirischen Analyse auf seine praktische Relevanz und Gültigkeit getestet.

Kapitel 6 umfasst die Vorgangsweise und den Ablauf der Befragung und der empirischen Untersuchung. Des weiteren werden die Auswertungen angeführt und die Ergebnisse erklärt, analysiert und diskutiert.

Das Kapitel 7 schließt die Arbeit mit einer Zusammenfassung des theoretischen und empirischen Teils ab und bringt die wichtigsten Informationen und Erkenntnisse der Arbeit auf den Punkt.

## 2. Kaffeehausgastronomie in Österreich

### 2.1. Allgemeine Marktsituation

Kaffee ist nach Wasser das beliebteste Getränk in Österreich. Die Verbrauchszahlen im Haushalt und außer Haus sprechen für sich: Der Pro-Kopf-Verbrauch beträgt in etwa 8 kg im Jahr. Dies bedeutet, dass der durchschnittliche Österreicher 2,9 Tassen Kaffee pro Tag trinkt.<sup>5</sup> Im Jahr 2002 konnte in Österreich mit Kaffee ein Gesamtumsatz von ca. 415.325.240 € erzielt werden. Der Absatzmarkt unterscheidet sich relativ stark zwischen Handel und Gastronomie. Im Handel kann man 3-5 € pro kg Kaffee erwarten, in der Gastronomie steigt der Betrag auf bis zu 20 € an.<sup>6</sup>

Die Kaffeekultur wird in Österreich und vor allem in Wien aufgrund der ausgeprägten und unverwechselbaren Traditionsgeschichte groß geschrieben. Es scheint als wäre die Branche der Kaffeehausgastronomie mit einer großen Zahl von Anbietern übersät. Gab es ursprünglich nur das sog. Wiener Kaffeehaus, tummeln sich heutzutage verschiedene Konzepte mit gleichen oder unterschiedlichen Zielgruppen am Markt und existieren teilweise nebeneinander bzw. stehen in Konkurrenz zueinander. Im Krisenjahr 2009 gaben moderne Kaffeehäuser enorme Umsatzsteigerungen bekannt und auch die traditionellen Häuser scheinen von der Krise nichts mitbekommen zu haben.<sup>7</sup>

Vor allem amerikanische und italienische Kaffeehausketten, denen es mithilfe des Franchising- oder Filialsystem möglich war, ihr erfolgreiches Geschäftskonzept zu multiplizieren, existieren nun am Markt neben den traditionsreichen Wiener Kaffeehäusern. Amerikanische Coffeeshops bieten aromatisierten Kaffee, Donuts, Muffins und Bagels an, damit die Kunden den „American Lifestyle“ auch in Europa erleben können. Die italienischen Cafeterias hingegen verbreiten das Flair der „dolce vita“ im Ausland und beeindrucken mit der Innenausstattung einer typischen Espressobar und italienischen Spezialitäten.

---

<sup>5</sup> Vgl. *Kaffee- und Tee-Verband*, <http://www.kaffeeteeverband.at/cms/cms.php?pageName=39&pressId=154>, (Zugriff am 09.03.2012)

<sup>6</sup> Vgl. *Ruhm* (2002), S. 121

<sup>7</sup> Vgl. *Judex*, <http://www.trend.at/articles/0947/580/256065/die-tasse-masse-warum-geschaeft-kaffee> (Zugriff am 12.03.2012)

Durch den einheitlichen Auftritt der Geschäftsstellen und der gleichbleibenden Qualität profitieren Franchise- und Filialsysteme mit einem Wiedererkennungswert. Vor allem beim jungen, urbanen Publikum sorgt die Verbreitung der modernen Kaffeehäuser für Begeisterung. Genau diese junge Bevölkerungsschicht, die aus Schülern und Studenten besteht, ist die Hauptzielgruppe der Betreiber der Kaffeehausketten. Zu der Zielgruppe der Jungen und Junggebliebenen kommt noch die Gruppe der gestressten Arbeitstätigen, die es sich zeitlich nicht leisten können stundenlang in einem Kaffeehaus die schöne Atmosphäre zu genießen – „Fast-Coffee“ ist das neue Erfolgskonzept, welches perfekt in den modernen Alltagsstress hinein passt. Auf diese Weise hat sich in den letzten Jahren eine neue Kaffeetrinkkultur entwickelt, die vor allem bei der amerikanischen Variante vom Coffee-to-go geprägt ist. Aber nicht nur die Verweildauer in einem Kaffeehaus wurde durch die Coffeeshops revolutioniert. Der Kaffee wird in großen Gläsern oder Bechern präsentiert, welche sich eindeutig von den eleganten traditionellen oder klassischen italienischen Tassen unterscheiden.

Die Branche der Kaffeehausgastronomie erstreckt sich also hauptsächlich über Wiener Traditionshäuser, italienische Espresso-Bars und amerikanische Coffeeshops.

Durch diese Entwicklung ist der Wettbewerb in der Kaffeehausbranche immer größer geworden. Die einzelnen Anbieter müssen sich voneinander abgrenzen um ihre Kunden an sich zu binden und neue zu akquirieren. Einzigartigkeit und Differenzierung im Angebot und der Identität werden großgeschrieben.<sup>8</sup>

Helmut Grafinger, Geschäftsführer des Kaffee- und Teeverbands, freut sich über die Entwicklung: „Die neue Dynamik ist zu begrüßen, [...] da sich alle im obersten Qualitätssegment bewegen, beeinflusst das positiv das Geschmacks- und Kaufbewusstsein der Konsumenten.“<sup>9</sup> Auch ein Kaffeeröster aus Treviso, Pier Luigi Goppion, glaubt nicht an eine negative Entwicklung, die kleine Kaffeehäuser verdrängen könnte: „Kaffee wird immer ein Produkt für Genießer und Individualisten bleiben. Deshalb können sich einzelne Bars und kleine Ketten gerade auch neben den Giganten halten, wenn sie im richtigen Ambiente qualitativ hochwertige Produkte bieten.“<sup>10</sup> Dadurch, dass das Kaffeetrinken in und modern wurde, konnten in den

---

<sup>8</sup> Vgl. *Food Service* (2010), S. 33

<sup>9</sup> Grafinger Zitat in *Ruhm* (2002), S. 120

<sup>10</sup> Goppion Zitat in *Kirn* (2001), S. 37

letzten Jahren neue Käuferschichten erschlossen werden und gleichzeitig vergrößerte sich somit der Nachfragemarkt. Der anfangs von Skeptikern erwartete Preiskampf hat sich nicht in dem Ausmaß entwickelt wie angenommen, da die neue Konkurrenz das Geschäft im Großen und Ganzen eher belebt als erdrückt hat.

## 2.2. Schärf Coffeeshop GmbH

*„Ich will die Menschen durch Kaffee zueinander führen“*

*Schärf, Reinhold*

Die Coffeeshop Company gehört unter der Führung von Reinhold Schärf zur Schärf Unternehmensgruppe mit Hauptsitz im österreichischen Neusiedl am See.

Im Jahr 1999 wird der erste Schärf Coffeeshop in der Krugerstraße in Wien eröffnet und zwei Jahre später entsteht die Coffeeshop Company als eigenständiges Unternehmen innerhalb der Schärf Unternehmensgruppe mit fast gleichzeitigem Start zur Aufnahme von Franchisepartnern, welche nach außen mit eigenem Firmennamen aber versehen mit dem Hinweis, dass es sich um einen Franchisepartner der Coffeeshop Company handelt, auftreten.

Im Jahr 2008 gibt es weltweit bereits 180 Shops der Coffeeshop Company in 13 Ländern<sup>11</sup> und 2009 steht das Unternehmen auf Platz 14 der Top Kaffeebarmarken in Europa.<sup>12</sup> Allein in Österreich wird das Unternehmen durch 37 Shops vertreten.<sup>13</sup>

Die Marke Coffeeshop Company verkörpert vor allem zwei Konzepte: Erstens definiert das Unternehmen sein Hauptziel damit, die Wiener Kaffeehauskultur mit der modernen amerikanischen Coffeeshop Bewegung zu vereinen und spricht deshalb von einer neuen Interpretation der Tradition. Die traditionelle Art des Kaffeetrinkens wird mit modernen Aspekten bestückt, wie der Möglichkeit des Coffee-to-go, dem Konzept des Aqua Coffea, welches den Kaffee überall auf der Welt gleich schmecken lässt, und neuartigen Lifestyleprodukten und saisonalen Angeboten. Zweitens wirbt die Kaffeehauskette mit dem „Alles aus einer Hand“-Konzept. Da sowohl Kaffeemaschine als auch Kaffee, Tee und Wasser vom Franchisegeber geliefert werden, wird eine gleichbleibende Qualität garantiert. Auch das Design und

---

<sup>11</sup> Vgl. Website [www.coffeeshopcompany.com](http://www.coffeeshopcompany.com), (Zugriff am 02.01.2012)

<sup>12</sup> Vgl. *Food Service* (2010), S. 37

<sup>13</sup> Vgl. *Coffeeshop Jahrbuch 2011/2012*, S.46

Ambiente der einzelnen Coffeeshops ist aufeinander abgestimmt, wobei kein Outlet identisch mit einem anderen ist. Je nach Größe der Räumlichkeiten und der Standortwahl wird das modulare System angepasst; mit dem Ziel kleine Details in jedem Outlet anders zu gestalten aber doch eine gewisse Einheitlichkeit und Wiedererkennbarkeit zu garantieren.

Die Produktpalette der Coffeeshop Company beschränkt sich nicht nur auf Kaffeespezialitäten sondern wird ergänzt durch Erfrischungsgetränke und dem hauseigenen Tee „Art for Tea“ sowie Kakao mit den verschiedensten Geschmacksvariationen. Weiters werden Snacks wie Panini, Wraps, Bagels, Muffins, Donuts und verschiedene Torten angeboten. Das gesamte Sortiment ist auch zum Mitnehmen erhältlich.

Man unterscheidet drei Coffeeshop Company Raumkonzepte, von denen die ersten beiden sogenannte „Stand alone“ und das dritte ein „Shop in Shop“ Modell verkörpern: das Classic-Konzept, in dem das Self-Service-Prinzip gilt, das flächenmäßig etwas größere Lounge-Konzept, welches am weitesten verbreitet ist und sich durch die individuelle Kundenbedienung auszeichnet und zu guter Letzt das Shop-in-Shop-Konzept, welches auf den To-Go-Bereich spezialisiert ist.

Als Zielgruppe wird auf der offiziellen Homepage das junge und junggebliebene, kreative, trendbewusste und „stylische“ Publikum definiert, welches einen modernen und schnelllebigen Alltag führt. Die Outlets der Coffeeshop Company sollen dazu einladen den „schnellen Lauf der Zeit zu verlangsamen“.

Das Unternehmen unterstreicht den engen Kontakt zu seinen Lieferanten als wichtiges Franchisemerkmal, welche die gleichbleibende Qualität im gesamten Franchisesystem vertraglich über festgelegte Einkaufswege und Bestellabläufe garantieren. Der Geschäftsführer Reinhold Schärf ist der Meinung, dass Kaffeehäuser an sozialpädagogischer Bedeutung gewonnen haben und in der heutigen Zeit in einer gewissen Weise dazu da sind die Kommunikation zwischen den Menschen zu fördern. Die Coffeeshop Company hat sich bemüht im Laufe der Jahre Alleinstellungsmerkmale zu entwickeln um am ziemlich gesättigten Konkurrenzmarkt bestehen zu können und konzentriert sich ständig auf die Einzigartigkeit ihrer Produkte und Dienstleistungen.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Vgl. Website [www.coffeeshopcompany.com](http://www.coffeeshopcompany.com) (Zugriff am 02.01.2012)

## 2.3. Testa Rossa Caffè GmbH

*TESTA ROSSA caffèbar – Un mondo a sé!*<sup>15</sup>

Testa Rossa Caffè ist eine der Kaffeemarken des Handelshauses Wedl in Mils/Tirol, die 1994 gegründet wurde. Damit erweiterte das Mutterunternehmen unter der Führung von Leopold Wedl sein österreichisch geprägtes Kaffeeangebot um die italienische Variante des Heißgetränks. Direkt in Italien (Belluno) werden die Kaffeebohnen geröstet und anschließend in die Nachfrageländer geliefert. Als sich in den kommenden Jahren ein positiver Erfolg mit der Marke einstellte, entwickelte man das dazu passende Kaffeehauskonzept – die Testa Rossa caffèbar.

Die erste Testa Rossa caffèbar eröffnete im Jahr 1999 in Innsbruck ihre Pforten wobei in der Tiroler Hauptstadt auch das internationale Zentrum des Franchiseunternehmens liegt. Im selben Jahr folgte die Eröffnung des Flagship-Stores in München, der bis heute noch als Pilotbetrieb und Ausbildungszentrum des Franchisesystems gilt. Zu Beginn war das Unternehmen allerdings als Filialsystem strukturiert und erst nach einigen Probejahren hat sich ein Franchisesystem daraus entwickelt, welches mittlerweile Franchisepartner in neun verschiedenen Ländern der Welt hat.

Der Grundgedanke hinter der Testa Rossa caffèbar ist das Kreieren eines italienischen und mediterranen Ambientes mit original italienischem Espresso. Italienische Musik, eine klassische Vitrine mit süßen und salzigen Spezialitäten aus Italien, ein gedämmtes warmes Licht und eine Einrichtung mit dunkelbraunen und bordeauxroten Elementen sollen das Bild der „Welt für sich“ (vom Testa Rossa Slogan „un mondo a sé“) perfekt machen.<sup>16</sup> Deshalb wird bei einer Neueröffnung die Einrichtung des Lokals auch vom Franchisegeber vorgenommen, damit der Wiedererkennungswert sichergestellt ist.<sup>17</sup>

Testa Rossa bietet seinen Franchisenehmern drei verschiedene Kaffeehaustypen zur Auswahl an: Die klassische Testa Rossa caffèbar bietet das Vollsortiment des Unternehmens an und ist vor allem für Einkaufszentren und Innenstadtlagen geeignet. Flächenmäßig kleiner ist die Testa Rossa L'Espresso Stehbar, welche nur einen Teil des Sortiments offeriert, und die dritte und kleinste Variante ist jene der

---

<sup>15</sup> Zitat auf Website: [www.testarossacaffe.com](http://www.testarossacaffe.com) (Zugriff am 02.01.2012)

<sup>16</sup> Vgl. Website [www.testarossacaffe.com](http://www.testarossacaffe.com) (Zugriff am 02.01.2012)

<sup>17</sup> Vgl. *Wilhelm* (2009), S. 91



Testa Rossa „Piccolo“ Stehbar. Letztere kann ein Shop-in-Shop-Konzept verkörpern oder auch freistehend z.B.: in Hotels oder Kaufhäusern vorkommen.<sup>18</sup>

Der Franchisenehmer hat prinzipiell freie Wahl welche Produktpalette er anbietet und wo er seine Waren einkauft, er soll sich laut Vertrag aber an die „italienische Linie“ halten und ist verpflichtet den Kaffee, sowie die Kaffeemaschine über seinen Franchisegeber zu erwerben.<sup>19</sup>

Ein Franchisetest der Zeitschrift Gewinn aus dem Jahr 2009 verleiht dem Unternehmen in der Kategorie Preis/Leistung und der Kategorie Ausgereiftheit vier von jeweils fünf möglichen Punkten, und bewertet die Marktchancen nur mit drei von fünf Punkten.<sup>20</sup>

Die Testa Rossa caffèbar meint am Markt deshalb bestehen zu können und Erfolg zu haben, weil ein Spezialistenteam dafür sorgt, dass das Unternehmen neuen Trends folgt, anpassungsfähig auf Veränderungen des Marktes reagiert und trotzdem immer versucht die Identität der Marke zu wahren.<sup>21</sup> Ein weiterer Vorteil gegenüber den Konkurrenten ist die Verlängerung der Zeitspanne in der Umsatz generiert werden kann durch die Tatsache, dass der Kaffeehausbetrieb der Testa Rossa caffèbar abends in einen Barbetrieb verwandelt wird.<sup>22</sup>

## 2.4. Wiener Kaffeehäuser

Das Wiener Kaffeehaus ist in der Gastronomie-Sparte mit Sicherheit die traditionsbehafte Institution Wiens. Dies bewies auch die Auszeichnung mit dem immateriellen UNESCO Kulturerbe im Jahre 2011. Nachdem im späten 17. Jh. das erste Wiener Kaffeehaus gegründet wurde, erlebten die Kaffeehäuser Ende des 19. Jh. und Anfang des 20. Jh. ihre Blütezeit. Schriftsteller, Künstler, Politiker und viele andere nutzten die Wiener Kaffeehäuser sogar als Arbeitsstätte, wodurch das stundenlange Verbleiben in den Kaffeehäusern Teil der Tradition wurde.<sup>23</sup> Folgendes Zitat von Stefan Zweig versinnbildlicht die damalige Einstellung: „Es stellt eine Institution besonderer Art dar, die mit keiner ähnlichen der Welt zu vergleichen ist. Es ist eigentlich eine Art demokratischer, jedem für eine billige Schale Kaffee

---

<sup>18</sup> Vgl. Website [www.testarossacaffe.com](http://www.testarossacaffe.com), (Zugriff am 02.01.2012)

<sup>19</sup> Vgl. *Wilhelm* (2009), S. 90

<sup>20</sup> Vgl. *Wilhelm* (2009), S. 91

<sup>21</sup> Vgl. Website [www.testarossacaffe.com](http://www.testarossacaffe.com), (Zugriff am 02.01.2012)

<sup>22</sup> Vgl. *Wilhelm* (2009), S. 91

<sup>23</sup> Vgl. Website Wikipedia: [http://de.wikipedia.org/wiki/Wiener\\_Kaffeehaus](http://de.wikipedia.org/wiki/Wiener_Kaffeehaus), (Zugriff am 09.03.2012)

zugänglicher Klub, wo jeder Gast für diesen kleinen Obolus stundenlang sitzen, diskutieren, schreiben, Karten spielen, seine Post empfangen und vor allem eine unbegrenzte Zahl von Zeitungen und Zeitschriften konsumieren kann. Täglich saßen wir stundenlang, und nichts entging uns.“<sup>24</sup>

Auch heute noch ist genau diese Gemütlichkeit das Hauptmerkmal, mit dem sich die Wiener Kaffeehäuser von anderen „neuen“ Ketten abgrenzen wollen. Zeitungen, Klaviermusik, Lesungen, Themenprogramme und WLAN-Einrichtungen unterstützen diesen Gedanken. Die Einrichtung ist meist wie damals – klassisch, stilvoll und elegant. Neben verschiedenen Kaffeespezialitäten und anderen Heiß- und Erfrischungsgetränken reicht das Speisenangebot von kleinen Snacks über Tagesteller bis hin zu mehrgängigen Menüs, wobei den Mehlspeisen vielerorts die höchste Bedeutung zugewiesen wird. Die Wiener Kaffeehäuser legen großen Wert auf kompetenten Service und die Bedienung der Kunden am Tisch. Self-Service wird man nirgends antreffen.

Den leichten Knick im Wachstum der Wiener Kaffeehäuser in den Jahren um 1950 durch die Verbreitung der Fernseher und die Eröffnung vieler Espresso-Bars, hat die „Marke“ spätestens in den 90er Jahren durch den wiederaufkeimenden Kaffee-Boom wettgemacht. Wieviele traditionelle Kaffeehäuser es in Wien aktuell gibt, ist schwer in exakte Zahlen zu fassen. Die Fachgruppe Wien der Kaffeehäuser zählt an die 600 Mitglieder<sup>25</sup>, allerdings wird die tatsächliche Anzahl noch um einiges größer sein.

---

<sup>24</sup> Stefan Zweig Zitat in Biron, <http://www.k2centrope.com/feature/10/02/das-kaffeehaus-eine-art-demokratischer-klub>, (Zugriff am 09.03.2012)

<sup>25</sup> Vgl. Website Wiener Kaffeehaus: <http://www.wiener-kaffeehaus.at/besucher.aspx>, (Zugriff am 09.03.2012)

### 3. Wettbewerb und Konkurrenz

#### 3.1. Konkurrenzanalyse

##### 3.1.1. Der Begriff „Konkurrenz“

*Meyer* hat den Begriff Konkurrenz bereits 1890 verwendet: mehrere Akteure verfolgen ein und dasselbe Ziel und laufen dabei um die Wette. Im weiteren wird festgehalten, dass der gleiche Gegenstand von Interesse ist und der eine Akteur dem anderen zuvorkommen will; es entsteht ein Wettbewerb.<sup>26</sup>

*Scheuch* (2007) definiert die anbieterseitige Konkurrenz als den Tatbestand, wenn die Kunden- bzw. Zielgruppe des Anbieters gleichzeitig von anderen Anbietern bearbeitet wird.<sup>27</sup> Eine Kundengruppe hat Gemeinsamkeiten in Lebens- und Konsumgewohnheiten und strebt ähnliche oder gleiche Güter an.<sup>28</sup> Bei den Erscheinungsformen der Konkurrenz unterscheidet man vertikale Konkurrenz, die sich zwischen unterschiedlichen Wirtschaftsstufen abspielt, die dieselben Marktsegmente bedienen und horizontale Konkurrenz, bei der Anbieter desselben Produkt- oder Dienstleistungsbereiches zueinander im Wettbewerb stehen.<sup>29</sup> Zusätzlich erweitert *Porter* mit seinen fünf Marktkräften das Konkurrenzmodell um einige Punkte, die in einem der folgenden Kapitel ausführlicher beschrieben werden.

##### 3.1.2. Kernfragen der Konkurrenzanalyse

Ein jedes Unternehmen hat den Unternehmensfortgang und eine daraus resultierende Existenzsicherung als langfristiges Ziel. Dieses Ziel wird u.a. dann erreicht, wenn das Unternehmen am Markt zwischen den Wettbewerbern seine Leistungsfähigkeit beweist und im optimalen Fall auch ein Unternehmenswachstum erreicht.<sup>30</sup> Um langfristig erfolgreich zu sein, muss ein jedes Unternehmen genau über seine eigenen Stärken und Schwächen Bescheid wissen um in einem zweiten

---

<sup>26</sup> Vgl. *Dreger* (1992), S. 2

<sup>27</sup> Vgl. *Scheuch* (2007), S. 16

<sup>28</sup> Vgl. *Scheuch* (2007), S. 18

<sup>29</sup> Vgl. *Scheuch* (2007), S. 16

<sup>30</sup> Vgl. *Dreger* (1992), S. 33, 39

Schritt seinen Standpunkt gegenüber der Konkurrenz bewerten zu können.<sup>31</sup> Bei der Suche nach Information über die Konkurrenten gibt *Dreger* einen Leitfaden vor, der sich hauptsächlich mit den strategischen Erfolgsfaktoren eines Unternehmens beschäftigt. Durch die Ermittlung und eingehende Beschäftigung mit diesen Erfolgsfaktoren kann in Folge der Vorteil gegenüber der Konkurrenz abgeleitet werden. Je nachdem wie erfolgreich die Erfüllung der strategischen Faktoren im eigenen Unternehmen und auch bei der Konkurrenz erreicht wird, verändert sich der relative Vor- bzw. Nachteil im Wettbewerb.<sup>32</sup>

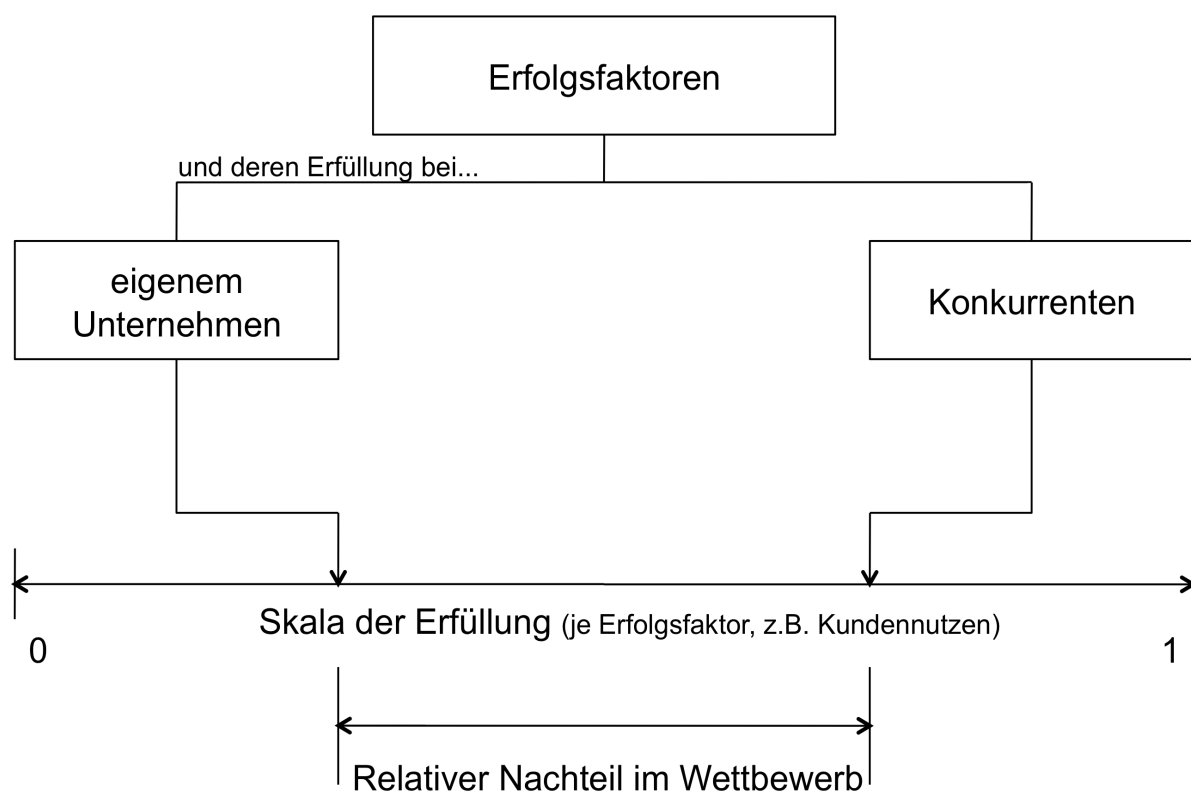


Abbildung 1: Erfüllungsgrad der Erfolgsfaktoren<sup>33</sup>

Die erkannten und realisierten Wettbewerbsvorteile müssen in einer zweiten Phase allerdings vom Kunden auch wahrgenommen werden und ihn zu einer positiven Kaufentscheidung führen; es soll zu einem positiven Kundennutzen kommen. Es gibt

<sup>31</sup> Vgl. *Dreger* (1992), S. 39

<sup>32</sup> Vgl. *Dreger* (1992), S. 46

<sup>33</sup> Quelle: *Dreger* (1992), S. 46

also einen direkten Zusammenhang zwischen den strategischen Erfolgsfaktoren eines Unternehmens, dem relativen Konkurrenzvorteil und dem Kundennutzen.<sup>34</sup>

Eine weitere Kernfrage bei der Erstellung einer Konkurrenzanalyse ist die Ermittlung der relevanten Konkurrenten für das betroffene Unternehmen. Es muss eine Entscheidung über das betroffene Feld gemacht werden und zwar geographisch und auch leistungsmäßig, damit die gewählte Konkurrenz nicht zu breit gefasst ist. Man spricht hierbei von der qualitativen Vorgehensweise.<sup>35</sup>

Ich möchte in meiner Arbeit im Folgenden auf den von *Dreger* beschriebenen Leistungs-Ansatz näher eingehen, da der geographische Faktor in meiner Analyse weitgehend vernachlässigt wird.

Ein Konkurrent wird dann als besonders „nah“ definiert wenn er gleiche Leistungen, also Produkte oder Dienstleistungen wie das eigene Unternehmen anbietet und auch wenn beide die gleichen Kunden bedienen, also anders gesagt die gleiche Zielgruppe ansprechen.<sup>36</sup>

Weiters wird in der Theorie auch von der quantitativen Vorgehensweise gesprochen, die in eine statische sowie dynamische Herangehensweise unterteilt wird. Es handelt sich dabei einerseits um die sogenannte ABC-Analyse und andererseits um die XYZ-Analyse, die der Vollständigkeit halber erwähnt werden.<sup>37</sup>

### 3.1.3. Konkurrentenstruktur

*„Im Wettbewerb muss ein Unternehmen aggressiv sein, aber nicht wahllos gegen alle Konkurrenten vorgehen.“<sup>38</sup>*

*Michael E. Porter*

Ein jedes Unternehmen ist in seiner Branche von „guten“ und „schlechten“ Konkurrenten umgeben. Nicht jeder Mitbewerber hat negative Auswirkungen auf ein Unternehmen, eine gesunde Konkurrenz kann sogar die Wettbewerbsposition stärken.<sup>39</sup> Porter unterteilt die positiven Auswirkungen in vier Kategorien: Steigerung von Wettbewerbsvorteilen, Verbesserung der Branchenstruktur, Antrieb zur

---

<sup>34</sup> Vgl. *Dreger* (1992), S. 47

<sup>35</sup> Vgl. *Dreger* (1992), S. 220, 223

<sup>36</sup> Vgl. *Dreger* (1992), S. 223

<sup>37</sup> Vgl. *Dreger* (1992), S. 223, 233

<sup>38</sup> *Porter* (2010), S. 301

<sup>39</sup> Vgl. *Porter* (2010), S. 268

Marktentwicklung und das Abhalten vom Markteintritt neuer Mitbewerber.<sup>40</sup> Wettbewerbsvorteile können sich ergeben indem Nachfrageschwankungen im Konjunkturverlauf von der Konkurrenz absorbiert werden und ein Unternehmen seine Kapazität auf natürliche Weise kontrollieren kann. Konkurrenten können zusätzlich die Differenzierung forcieren, da der Wettbewerb als Maßstab für die eigene Leistung gesehen werden kann. Sowohl das Unternehmen selbst als auch die Kunden sehen durch die Vergleichbarkeit Unterschiede zwischen den Anbietern und finden auf diesem Weg auch Rechtfertigung für höhere Preise bei einer höheren Wertschaffung.<sup>41</sup> Als weiterer, die Steigerung von Wettbewerbsvorteilen positiv beeinflussender Mechanismus, wird die Motivationswirkung von Konkurrenten genannt. Die Reaktionsfähigkeit auf Veränderungen, Maßnahmen zur Kostensenkung und Produktverbesserung wird durch einen „guten“ Konkurrenten gefördert.<sup>42</sup>

Allerdings können Konkurrenten auch die Branchenstruktur verbessern, indem z.B. die Nachfrage erhöht wird. Befinden sich in einer Branche mehrere Anbieter kann dies einen Glaubwürdigkeitseffekt mit sich bringen oder wenn Konkurrenten Komplementärprodukte anbieten, wird gleichzeitig der Umsatz des Unternehmens mit dem Ausgangsprodukt angeregt.<sup>43</sup> Zusätzlich leisten Konkurrenten v.a. in jungen Branchen einen Beitrag zur Entwicklung des Marktes. Einerseits verbessert sich das Image der Branche, wenn sich etablierte Unternehmen in diesem Wirtschaftszweig niederlassen, andererseits können sich Konkurrenten die Kosten der Marktentwicklung teilen und in Folge jeder einen Vorteil davontragen.<sup>44</sup>

Eine auf Anbieterseite gut besetzte Branche wirkt abschreckend auf potentielle Mitbewerber und kann in diesem Zusammenhang hilfreich sein Einstiegsbarrieren zu errichten bzw. aufrecht zu erhalten. Potentielle neue Konkurrenten werden bei Beobachtung des existierenden Konkurrenzkampfes die Wettbewerbsmacht des marktführenden Unternehmens nicht unterschätzen, wie es der Fall sein könnte, wenn das Unternehmen keine starken Konkurrenten hätte.<sup>45</sup>

Die genannten Beispiele sollen positive Auswirkungen eines „guten“ Konkurrenten widerspiegeln. Es wird allerdings in der Praxis nie einen Konkurrenten geben, der

---

<sup>40</sup> Vgl. *Porter* (2010), S. 269

<sup>41</sup> Vgl. *Porter* (2010), S. 270f.

<sup>42</sup> Vgl. *Porter* (2010), S. 275

<sup>43</sup> Vgl. *Porter* (2010), S. 275f.

<sup>44</sup> Vgl. *Porter* (2010), S. 277-279

<sup>45</sup> Vgl. *Porter* (2010), S. 279f.

ausschließlich Merkmale eines „guten“ Konkurrenten verinnerlicht. Vielmehr muss ein jedes Unternehmen durch ausführliche Konkurrenzanalysen feststellen, welcher seiner Mitbewerber eher als „gut“ oder „schlecht“ eingestuft werden kann.<sup>46</sup>

*Porter* betont in seinen Ausführungen zur Konkurrentenauswahl, dass eine Monopolstellung, also ein hundertprozentiger Marktanteil, nur äußerst selten optimal ist. Denn nur ein konstruktiver Konkurrenzkampf führt zu einer Verbesserung der Wettbewerbsvorteile und einem hochwertigerem Angebot für die Abnehmerseite. *Porter* erläutert die Verteilung eines optimalen Konkurrentengefüges und den optimalen Marktanteil eines Branchenführers wie folgt.<sup>47</sup> Der Abstand zwischen dem Marktführer und seinen Konkurrenten muss groß genug sein um die Stabilität der Branche zu gewährleisten. Dieser Abstand ist allerdings von Branche zu Branche sehr unterschiedlich und hängt vom Differenzierungsgrad, der Anzahl der Segmente in einer Branche, der Art der Konkurrenten und der Wahl ihrer Strategien ab. Ist die Branche stark segmentiert bzw. die Unternehmen stark differenziert voneinander, verfolgen sie unterschiedliche Strategien und/oder sind es gute Konkurrenten, können die Anbieter erfolgreich nebeneinander existieren und ähnliche Marktanteile innehalten ohne sich gegenseitig zu bekämpfen. In anderen Branchen ist ein hoher Abstand zwischen Marktführer und den anderen Mitbewerbern nötig um die Stabilität zu sichern.<sup>48</sup>

Bei einem Kampf zwischen den Mitbewerbern einer Branche, die sich gegenseitig versuchen Marktanteile und Kundschaft wegzunehmen, baut sich beiderseitig aggressives Verhalten auf, welches sich nur schwer zu einem „guten“ Konkurrenzverhältnis entwickeln kann.<sup>49</sup> Es wird in solchen Fällen Versuche zur Verdrängung oder Vernichtung der Konkurrenz kommen.

#### 3.1.4. Konkurrenzverdrängung

Die Konkurrenzverdrängung ist eine Strategie der Markterweiterung, bei der es prinzipiell darum geht bestehenden Kunden ein erweitertes Sortiment anzubieten.<sup>50</sup> Sie ist ökonomisch gesehen nur dann sinnvoll, wenn das verdrängende Unternehmen nach erfolgreicher Durchsetzung der Strategie höhere Preise

---

<sup>46</sup> Vgl. *Porter* (2010), S. 287

<sup>47</sup> Vgl. *Porter* (2010), S. 292f.

<sup>48</sup> Vgl. *Porter* (2010), S. 293-295

<sup>49</sup> Vgl. *Porter* (2010), S. 288

<sup>50</sup> Vgl. *Pepels* (2012), S. 1521

verlangen kann. Erhöhte Preise sind auf Dauer ausschließlich in einer Branche erzielbar, in der ein Markteintritt potentieller Konkurrenten aufgrund hoher Zutrittsbarrieren schwierig ist.<sup>51</sup> Die Konkurrenzverdrängung kann entweder als direkter Angriff gegen einen bestimmten Konkurrenten erfolgen oder indirekt durch schnelleres Wachstum bzw. langsames Schrumpfen als die Konkurrenten oder des gesamten Marktes. Um diesen Kampf zu gewinnen muss es dem Unternehmen gelingen bestehende Kundenloyalität und Markenverbundenheit zu seinen Konkurrenten aufzulösen.<sup>52</sup>

## 3.2. Wettbewerbstheorie

### 3.2.1. Begriffsdefinition und Funktionen des Wettbewerbs

Der wirtschaftliche Wettbewerb ist ein aktives Streben nach der Maximierung der Marktvorteile über Vergrößerung der Gewinne, Umsätze oder Marktanteile der Teilnehmer. Der Begriff Wettbewerb wird in der Literatur teilweise mit Konkurrenz synonym verwendet. Überall wo Wettbewerb herrscht müssen Freiheitsspielräume vorhanden sein damit der Prozess seinen natürlichen Lauf nehmen kann.<sup>53</sup> *Porter* definiert den Wettbewerb als ein Streben nach einer günstigen Platzierung innerhalb einer Branche.<sup>54</sup>

Bereits *J.A. Schumpeter* hat den Wettbewerb aufgegliedert in den schöpferischen oder innovatorischen und in den zerstörerischen oder imitatorischen Wettbewerb. Wie ein Zyklus werden innovatorische Leistungen mit Vorsprüngen und zeitweiligen monopolähnlichen Führerschaften belohnt bis der nachahmende Wettbewerb den Vorsprung verkürzt, den schöpferischen Prozess beendet und wieder Freiräume für neue innovatorische Ideen schafft.<sup>55</sup>

Einige Grundformen des Wettbewerbs können bezüglich der Wettbewerbsintensität unterschieden werden. Als Ausgangsform wird die Situation beschrieben, in der kein Wettbewerb herrscht, also nur ein Anbieter, "Monopol", vorhanden ist, der außerordentliche Gewinne realisiert. Die zweite Stufe ist das „Oligopol“ mit einer geringen Anzahl an Wettbewerbern, welches durch die Wettbewerbsvermeidung

---

<sup>51</sup> Vgl. *Aberle* (1992), S. 64

<sup>52</sup> Vgl. *Pepels* (2012), S. 1524

<sup>53</sup> Vgl. *Aberle* (1992), S. 13

<sup>54</sup> Vgl. *Porter* (2010), S. 25

<sup>55</sup> Vgl. *Aberle* (1992), S. 13



charakterisiert wird. Die Mitbewerber haben Eintrittsbarrieren aufgebaut, die ihnen langfristige Gewinne garantieren können und agieren nicht als direkte Konkurrenten zueinander sondern versuchen sich nebeneinander zu positionieren, was eine gewisse Kooperation verlangt. In der dritten Stufe, dem „Schumpeterschen Wettbewerb“ sind die Gewinne meist geringer und kurzfristiger, da die Anzahl der Wettbewerber um einiges höher ist als in Stufe 2. Aggressive Positionierung und Rivalität zwischen den Anbietern sind Merkmale dieses instabilen Hyperwettbewerbes. Wird die Wettbewerbsintensität noch mehr gesteigert kommt es zu einem stabilen Zustand, dem „Vollkommenen Wettbewerb“ der Stufe 4. In dieser letzten Stufe sind nur marginale Gewinne möglich, da keiner der Konkurrenten einen Wettbewerbsvorteil seinen Mitbewerbern gegenüber hat, es also eine Gleichstellung am Markt gibt.<sup>56</sup> Es entsteht einen Preiskrieg, in dem sich die Konkurrenten gegenseitig nach unten schaukeln, bis jeder gerade noch seine Grenzkosten erwirtschaftet.<sup>57</sup>

Der Wettbewerb, in dem sich ein bestimmtes Unternehmen befindet, ist von Branche zu Branche unterschiedlich. Porter bestimmt mit seinen fünf Wettbewerbskräften die Regeln des Wettbewerbs, welche die Branchenrentabilität beeinflussen: die Verhandlungsstärke von Lieferanten und Abnehmern, der Markteintritt von neuen Mitbewerbern, die Bedrohung durch Ersatzprodukte und die Rivalität unter den bestehenden Konkurrenten. Je nachdem wie stark diese Kräfte ausgebildet sind, bietet eine Branche mehr oder weniger ertragsversprechende Aussichten.<sup>58</sup>

---

<sup>56</sup> Vgl. *D'Aveni* (1995), S. 50

<sup>57</sup> Vgl. *D'Aveni* (1995), S. 403

<sup>58</sup> Vgl. *Porter* (2010), S. 28f.

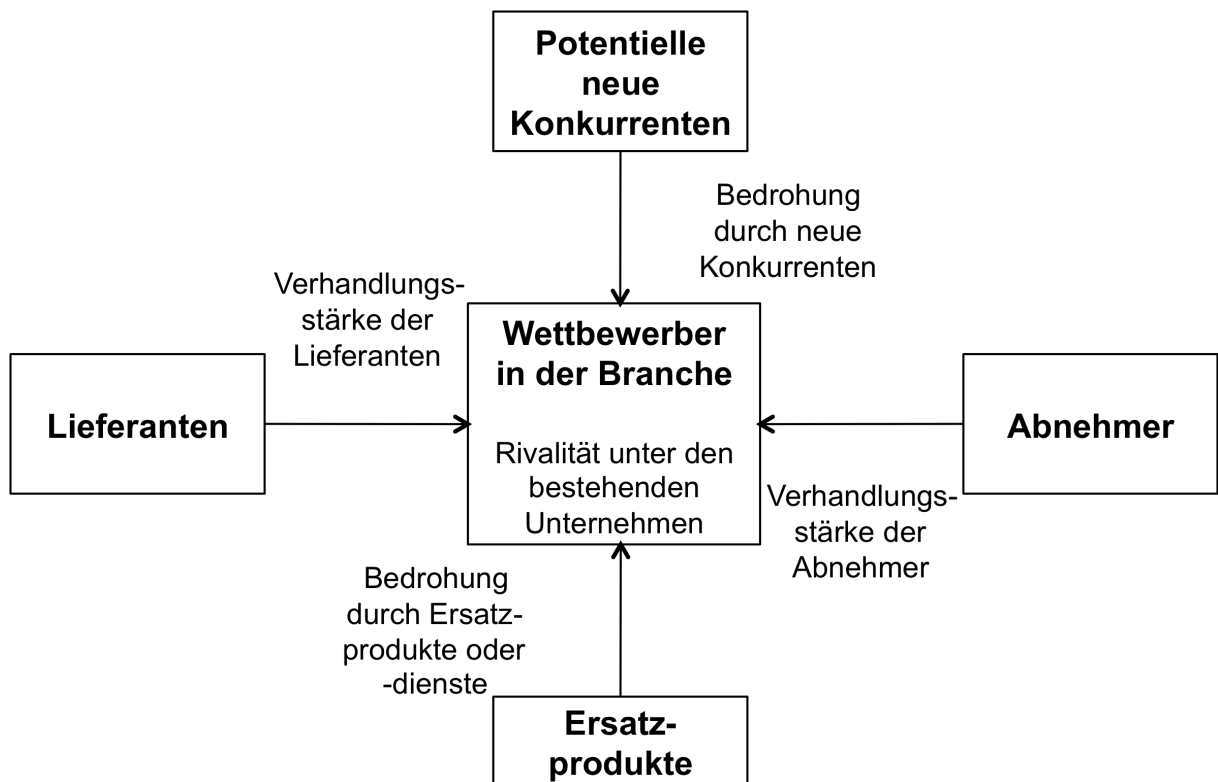


Abbildung 2: Wettbewerbskräfte nach Porter<sup>59</sup>

Der Wettbewerb hat die Hauptaufgabe den Markt funktionsfähig zu halten. Er dient als eine Art Spielregel damit das System nicht zusammenbricht und koordiniert das individuelle Verhalten der einzelnen Teilnehmer. Zusätzlich gibt es noch mehrere spezielle Funktionen des Wettbewerbs, von denen ich nur einige nennen möchte: Wie bereits weiter oben erwähnt, fördert der Wettbewerb das innovatorische Verhalten der Marktteilnehmer um eine Führungsposition einzunehmen und in einem zweiten Schritt regt er auch dazu an, dass fortschrittliche Entwicklungen verbreitet und nachgeahmt werden und die temporäre Monopolsituation beseitigt wird.<sup>60</sup>

Der Wettbewerb vergrößert die Anpassungsflexibilität und verbessert die betrieblichen und gesamtwirtschaftlichen Strukturen, da ineffiziente und inflexible Einrichtungen keinen Erfolg haben und sozusagen vom Wettbewerb ausgemistet werden.<sup>61</sup>

Dadurch, dass die Gewinnmaximierung das Hauptziel einer jeden Unternehmung ist, werden Kosten- und Ressourceneinsparungen auf jeder Ebene betrieben um besser zu sein als die anderen Marktteilnehmer. Dies führt im besten Fall in Folge auch zu

<sup>59</sup> Quelle: Porter (2010), S. 29

<sup>60</sup> Vgl. Aberle (1992), S. 17f.

<sup>61</sup> Vgl. Aberle (1992), S. 18

einer gesamtwirtschaftlichen Einsparung von unnötigen Ressourcen, die anderweitig eingesetzt werden können.<sup>62</sup>

In weiterer Folge profitiert auch der Konsument vom Wettbewerb, da sich die Qualität und Vielfalt der Produkte steigert und die Preise sich automatisch regulieren, d.h., dass z.B.: Preiserhöhungen nicht ohne Rücksicht auf den restlichen Markt vollzogen werden.<sup>63</sup>

### 3.2.2. Strategien auf der Suche nach Wettbewerbsvorteilen

Ein jedes Unternehmen versucht bei Aufnahme der betrieblichen Tätigkeit eine strategisch formulierte Wettbewerbsposition in die Praxis umzusetzen, jene also zu erreichen und in Zukunft auch zu erhalten bzw. die Ziele immer höher zu stecken. Mit dem Wandel der Zeit sind auch die Veränderungen am Markt schnelllebig geworden und zwingen somit ein jedes Unternehmen sich durch seine Wettbewerbsposition von den Konkurrenten abzuheben. Diese Differenzierung vom Mitbewerber wird als Wettbewerbsvorteil bezeichnet.

*Porter* definiert die Entstehung von Wettbewerbsvorteilen folgendermaßen: „Wettbewerbsvorteile entstehen im Wesentlichen aus dem Wert, den ein Unternehmen für seine Abnehmer schaffen kann, soweit dieser die Kosten der Wertschöpfung für das Unternehmen übersteigt.“<sup>64</sup>

Es geht in erster Linie also um die Entstehung von Wettbewerbsvorteilen und deren Erhaltung, allerdings hat *D'Aveni* eine andere Sichtweise als wichtig erklärt. Es geht in seinen Augen auch um die „kreative Zerstörung der Wettbewerbsvorteile des Gegners“<sup>65</sup> und die Entstehung eines Hyperwettbewerbs. Es soll demnach ein ständiges Agieren und Reagieren am Markt geben, welches sich auf vier „Wettbewerbsschauplätzen“ abspielt: Wettbewerb aufgrund von Kosten und Qualität, Wettbewerb um die Entstehung von finanzieller Macht, Wettbewerb durch Know-How und Zeitwahl und Wettbewerb um Aufbau von Hochburgen.<sup>66</sup>

---

<sup>62</sup> Vgl. *Aberle* (1992), S. 17

<sup>63</sup> Vgl. *Aberle* (1992), S. 17

<sup>64</sup> *Porter* (2010), S. 27

<sup>65</sup> *D'Aveni* (1995), S. 22

<sup>66</sup> Vgl. *D'Aveni* (1995), S. 21f.

Der Wettbewerb um Preis und Qualität ist leicht nachzuvollziehen. Entweder das Unternehmen reduziert die Kosten und somit den Preis für den Kunden oder es erhöht die Qualität durch bessere Umsetzung der Kundenwünsche am Produkt.<sup>67</sup>

An dieser Stelle sollen die Wettbewerbsstrategien von *Porter* erläutert werden, da sich diese am besten mit dem Wettbewerb um Kosten und Qualität von *D'Aveni* vergleichen lassen.

Bei den Wettbewerbsstrategien nach *Porter* geht es um die relative Position, die ein Unternehmen in seiner Branche einnimmt. Um sich vor seinen Konkurrenten behaupten zu können, muss ein Unternehmen Wettbewerbsvorteile entwickeln, die laut *Porter* entweder aus Kostenvorteilen oder Differenzierung bestehen können. Daraus kann man drei Strategietypen ableiten: Kostenführerschaft, Differenzierung und Konzentration auf die Schwerpunkte Kosten oder Differenzierung. Die Konzentrationsstrategie beschränkt sich auf ein kleines Wettbewerbsfeld, während sich die anderen beiden Strategien auf ein weites Branchensegment entfalten sollen.<sup>68</sup> Ein Unternehmen, welches die Strategie der Kostenführerschaft verfolgt, hat das Ziel im Vergleich zu seinen Konkurrenten der Hersteller mit den niedrigsten Kosten zu sein. Sehr oft kann ein Unternehmen nur dann eine Kostenführerschaft entwickeln, wenn es ein breit gefächertes Geschäftsfeld bedient, in dem Größenvorteile optimal ausgenutzt werden können. Die Grundlagen der Differenzierung dürfen aber nicht vernachlässigt werden. Ein Unternehmen kann nur dann als Kostenführer überdurchschnittliche Gewinne machen, wenn sein Angebot identisch oder vergleichbar mit den Produkten seiner Konkurrenten ist.<sup>69</sup>

Im Gegensatz dazu versucht ein Unternehmen mit der Differenzierungsstrategie in bestimmten Bereichen seiner Branche, die von seiner Zielgruppe als geschätzte Merkmale gelten, einmalig zu sein. Dabei steht es im Vordergrund die Bedürfnisse der Kunden besser zu befriedigen, um dann auch höhere Preise ansetzen zu können.<sup>70</sup> Dieser höhere Preis führt aber nur dann zu überdurchschnittlichen Erfolgen, wenn er über den Zusatzkosten der Einmaligkeit liegt.<sup>71</sup> Gleichzeitig muss ein Unternehmen, welches eine Differenzierungsstrategie verfolgt, auch seine Kosten berücksichtigen und im besten Fall eine Kostenparität mit seinen Mitbewerbern

---

<sup>67</sup> Vgl. *D'Aveni* (1995), S. 33

<sup>68</sup> Vgl. *Porter* (2010), S. 37

<sup>69</sup> Vgl. *Porter* (2010), S. 38f.

<sup>70</sup> Vgl. *Porter* (2010), S. 40f.

<sup>71</sup> Vgl. *Porter* (2010), S. 169

erreichen.<sup>72</sup> *Porter* beschreibt die Differenzierungsstrategie kurz und prägnant folgendermaßen: „Ein Unternehmen differenziert sich gegenüber seinen Konkurrenten, wenn es etwas bietet, was für Käufer über einen bloß niedrigeren Preis hinaus Wert besitzt.“<sup>73</sup>

Bei der Schwerpunktstrategie hingegen sucht sich das Unternehmen ein ganz bestimmtes Zielsegment in seiner Branche, welches es ausschließlich bedient. Um erfolgreich zu sein, muss sich dieses Zielsegment von den anderen Segmenten der Branche unterscheiden. Mitbewerber können mit der gewählten Kosten- oder Differenzierungsstrategie des Unternehmens nicht mithalten, da sie ein breitgefächerteres Segment bedienen und auf die speziellen Ansprüche des eng gewählten Bereiches nicht eingehen können. Die Schwerpunktstrategie konzentriert sich also entweder auf spezielle Kundenbedürfnisse, wenn es um Differenzierung geht oder auf das unterschiedliche Kostenverhalten der Branchensegmente, wenn ein Kostenschwerpunkt gesetzt wird.<sup>74</sup>

Neben dem Wettbewerb aufgrund von Kosten und Qualität erwähnt *D' Aveni* noch drei andere Schauplätze, die im Folgenden erläutert werden.

Der Wettbewerb um die Entstehung von finanzieller Macht betrifft den Ausbau von finanzieller Stärke um auf diese Weise einen Vorteil am Markt zu erringen. Es erscheint einleuchtend, dass ein Unternehmen durch ausreichende finanzielle Ressourcen bei der Umsetzung seiner Strategie mehr Möglichkeiten hat als ein Konkurrent, der finanziell weniger gut ausgestattet ist.<sup>75</sup> Investitionen, flexiblere Preisgestaltung, besseres Zurechtkommen mit Verlusten und die Möglichkeit Konkurrenten anzugreifen und in der Entwicklung zu überholen, sind nur einige Beispiele für Wettbewerbsvorteile, die ein finanziell starkes Unternehmen gegenüber schwächeren Mitbewerbern hat.<sup>76</sup> Allerdings ist finanzielle Stärke allein noch kein Erfolgsgarant.

Im Systemansatz des Hyperwettbewerbes geht es in erster Linie nicht darum die bestehenden Wettbewerbsvorteile auszunutzen sondern ständig neue zu entwickeln. Dabei spielen vor allem Schnelligkeit, Überraschungseffekte und die optimale

---

<sup>72</sup> Vgl. *Porter* (2010), S. 41

<sup>73</sup> *Porter* (2010), S. 169

<sup>74</sup> Vgl. *Porter* (2010), S. 41-43

<sup>75</sup> Vgl. *D'Aveni* (1995), S. 36f.

<sup>76</sup> Vgl. *D'Aveni* (1995), S. 188-190

Interessensbefriedigung der Stakeholder eine Rolle. Jenes Unternehmen, das seine Interessengruppen besser befriedigt, hat einen eindeutigen Vorteil seinen Konkurrenten gegenüber. Besonders hervorzuheben ist die Kundenzufriedenheit: ist ein Unternehmen auf der Suche nach Maßnahmen, die dazu dienen seine Kunden besser zufriedenzustellen, ist es gleichzeitig auf der Suche nach Wettbewerbsvorteilen.<sup>77</sup>

Technologie- und Elektronikbranchen stehen unter einem enormen Wettbewerbsdruck. Der oben genannte Hyperwettbewerb, bei dem ein Unternehmen aktiv nach neuen Wettbewerbsvorteilen sucht, ist besonders in solchen Branchen sehr verbreitet. Allerdings können auch in der Kaffeehausbranche ähnliche Entwicklungen beobachtet werden. Man will sich also nicht auf den Lorbeeren ausruhen sondern Neuigkeiten und Innovationen auf den Markt bringen um den Konkurrenten immer einen Schritt voraus zu sein.<sup>78</sup>

Ein Unternehmen kann sich auch Wettbewerbsvorteile von nicht zu unterschätzender Größe sichern, wenn es den Zeitpunkt des Eintritts auf einen neuen Markt gut wählt. Einem Markteintritt kommt eine Steigerung des Qualitätsniveaus nahe, die die bestehende Marktsituation so umkrempelt, dass sich das Unternehmen dadurch auf einen „neuen“ Markt befördert. Der Erstanbieter auf einem Markt ist gleichzeitig ein Monopolanbieter bis zu dem Zeitpunkt an dem die Konkurrenz nachrückt. Monopolunternehmen können bekanntlich den Preis bestimmen bzw. ist der Preis in einer Monopolumgebung höher als in einer Konkurrenzsituation. Auch wenn mit der Zeit andere Unternehmen den Markt bevölkern, wird der Erstanbieter über einen langen Zeitraum viele Vorteile genießen. Er kann seine gesammelte Erfahrung sinnvoll nutzen und hat sich höchstwahrscheinlich in der Branche einen Namen gemacht, d.h. die Marke hat einen gewissen Wert und Kundenloyalität und Kundenbindung sind keine Fremdworte mehr. Unter dem Begriff Know-How werden sowohl diese Fähigkeiten bzw. Wissen über den Markt verstanden als auch die Fähigkeit den Zeitpunkt zum Markteintritt richtig zu wählen.<sup>79</sup> Nicht nur dieses Know-How allein ist der Schlüssel zum Erfolg eines Erstanbieters sondern auch die Beachtung der Kundenbedürfnisse. Sollten jene ignoriert werden, wird die Strategie nicht aufgehen.<sup>80</sup> Auch Porter beschreibt die Zeitwahl eines Unternehmens als

---

<sup>77</sup> Vgl. *D'Aveni* (1995), S. 53f.

<sup>78</sup> Vgl. *D'Aveni* (1995), S. 28f.

<sup>79</sup> Vgl. *D'Aveni* (1995), S. 99f.

<sup>80</sup> Vgl. *D'Aveni* (1995), S. 103

möglichen Wettbewerbsvorteil, allerdings ist sie für ihn ein Teilbereich der Differenzierung.<sup>81</sup>

Im Laufe der Zeit werden Nachahmer auf den Markt treten und verschiedene Strategien verfolgen um den verspäteten Markteintritt auszugleichen. Im Folgenden werden einige von ihnen näher beschrieben:

Reine Imitation. Der Nachahmer bietet dasselbe Produkt zu einem niedrigeren Preis an indem er die Kosten reduziert.

Merkmalerweiterung. Das Unternehmen, das den Markt betritt, erweitert die Merkmalspalette des Produktes oder der Dienstleistung um die Kundenwünsche besser zu erfüllen.

Angebot flankierender Produkte. Es handelt sich um eine ähnliche Strategie wie die der Merkmalerweiterung. Produkte werden geringfügig abgeändert, bedienen allerdings die gleiche Zielgruppe und erfüllen auch den gleichen Zweck wie das Produkt des Erstanbieters. Beispiele sind kalorienarme Produkte oder alkoholreduzierte Biere.<sup>82</sup>

Der vierte Wettbewerbsschauplatz ist der Wettbewerb um Hochburgen. Anbieter bauen auf dem betreffenden Markt Barrieren auf, die es für potentielle Konkurrenten erschweren einen Markteintritt zu starten. Es kann sich um eine geographische Hürde handeln oder durch die besondere Art von Produkten oder Abnehmern eine natürliche Abgrenzung entstehen. Dadurch, dass die Anzahl der Wettbewerber in Grenzen gehalten wird, entstehen einige Vorteile für die Anbieter. Der Preisdruck unter den Konkurrenten ist deutlich reduziert und es werden Gewinne möglich, die auf einem wettbewerbsintensiveren Markt nicht umsetzbar wären.<sup>83</sup> Allerdings sind die meisten Eintrittsbarrieren nur temporär, da der Markt rund um eine Hochburg sehr attraktiv für mögliche Konkurrenten ist.<sup>84</sup>

Bezieht man die Suche nach Wettbewerbsvorteilen auf ein Franchising-System sollten einige Überlegungen nicht unberücksichtigt bleiben. Ein Franchisegeber muss sich nicht nur um die Positionierung seines Leistungsangebots kümmern sondern auch am Markt für Geschäftsideen hervorstecken, damit sich potenzielle Franchisenehmer für das spezielle Geschäft interessieren. Er ist also auf zwei verschiedenen Märkten aktiv, einerseits auf dem Markt des Endkunden, andererseits

---

<sup>81</sup> Vgl. *Porter* (2010), S. 175

<sup>82</sup> Vgl. *D'Aveni* (1995), S. 120f.

<sup>83</sup> Vgl. *D'Aveni* (1995), S. 148f.

<sup>84</sup> Vgl. *D'Aveni* (1995), S. 154

auch auf dem Markt der potentiellen Franchisenehmer. Durch die sehr große Dichte an Franchiseunternehmen am Markt muss die Differenzierung sowohl branchenintern als auch branchenübergreifend groß geschrieben werden. Ein potenzieller Franchisenehmer interessiert sich meist nicht nur für eine bestimmte Branche sondern für ähnlich gestaltete Franchise-Profile. Wettbewerbsvorteile im Geschäftskonzept aber auch in der Markenstrategie durch Unique Selling Positions (USP) sollen demzufolge nicht nur das eigene Unternehmen von der Konkurrenz abheben sondern auch vom Kunden und Franchisepartnern als ein Vorteil wahrgenommen werden. Denn der Erfolg eines Franchisesystems wird von der Kundenzufriedenheit und vom Erfolg seiner Partner bestimmt.<sup>85</sup>

### 3.2.3. Portfoliokonzepte und Strategien bezogen auf die Wettbewerbsposition

Die Berücksichtigung der verschiedenen Marktphasen bei der Analyse oder Betrachtung des Wettbewerbes zwischen einzelnen Unternehmungen eines Marktes ist von großer Wichtigkeit.<sup>86</sup> In der Literatur findet man unterschiedliche Ansätze und Modelle dazu.

Als ein weithin anerkanntes Konzept gilt jenes der Boston Consulting Group, das sogenannte Marktanteil-Marktwachstum-Portfolio. Es ist ein Konzept der strategischen Planung, welches durch die Unterteilung der relativen Marktanteile bezogen auf den stärksten Konkurrenten in klein und groß und die Trennung der Märkte in stark und schwach wachsende vier verschiedene Kombinationen vorschlägt.<sup>87</sup>

„Stars“ sind Produkte, die eine Marktführerschaft innehaben. Sie entstehen aus der Kombination von hohem relativem Marktanteil und hohem durchschnittlichen Marktwachstum. „Question Marks“ sind Nachwuchsprodukte, die durch ein hohes Durchschnittsmarktwachstum und einen geringen relativen Marktanteil gekennzeichnet sind. „Cash Cows“ sind marktführende Produkte, deren Markt allerdings nur mehr schwach wächst. Es handelt sich um die Kombination von hohem relativen Marktanteil und geringem Durchschnittsmarktwachstum. „Poor Dogs“ entstehen aus der Kombination von geringem relativen Marktanteil und

---

<sup>85</sup> Vgl. *Bellone / Matla* (2010), S. 73f.

<sup>86</sup> Vgl. *Aberle* (1992), S. 22

<sup>87</sup> Vgl. *Aberle* (1992), S. 23



geringem durchschnittlichen Marktwachstum und werden als problematische Produkte bezeichnet.<sup>88</sup>

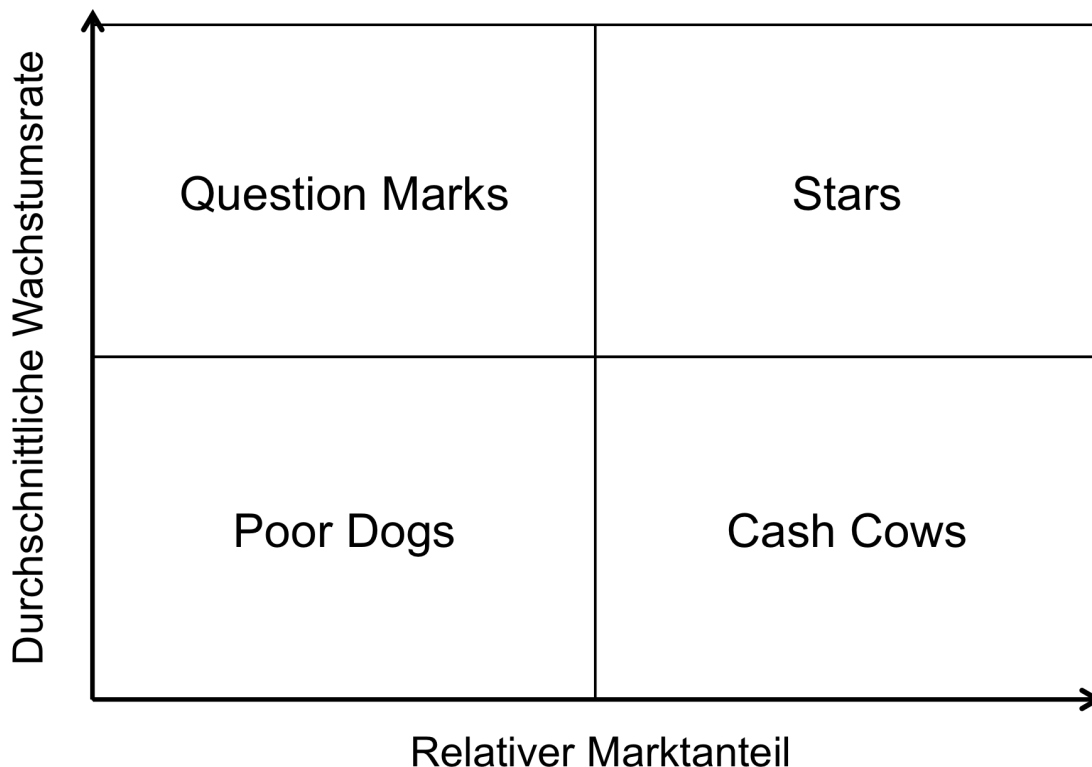


Abbildung 3: BCG-Portfolio<sup>89</sup>

Die nun folgende Strategiebeschreibung kann als Weiterentwicklung der BCG-Matrix verstanden werden. Anhand einer Graphik, die die verschiedenen Lebens-Zyklus-Phasen eines Produktes der relativen Konkurrenzstärke gegenüberstellt, eine Reihe von grundlegenden Strategien ablesen, die der Konkurrent höchstwahrscheinlich verfolgen wird.<sup>90</sup> Auch wenn man von anderen Voraussetzungen ausgeht sind die Lebenszyklusphasen im Prinzip den vier Kombinationen der BCG-Matrix sehr ähnlich. Die Anfangsphase kann mit den Question Marks, die Wachstumsphase mit den Stars, die Reifephase mit den Cash Cows und die Alterungsphase mit den Poor Dogs verglichen werden.

Um die sogenannten Basisstrategien verstehen zu können müssen zuerst die vier Faktoren der relativen Konkurrenzstärke beschrieben werden:

Eine „starke“ relative Konkurrenzstärke beschreibt die technische Führerschaft, einen 1,5mal so großen Umsatz wie der des nächsten Konkurrenten, einen hohen

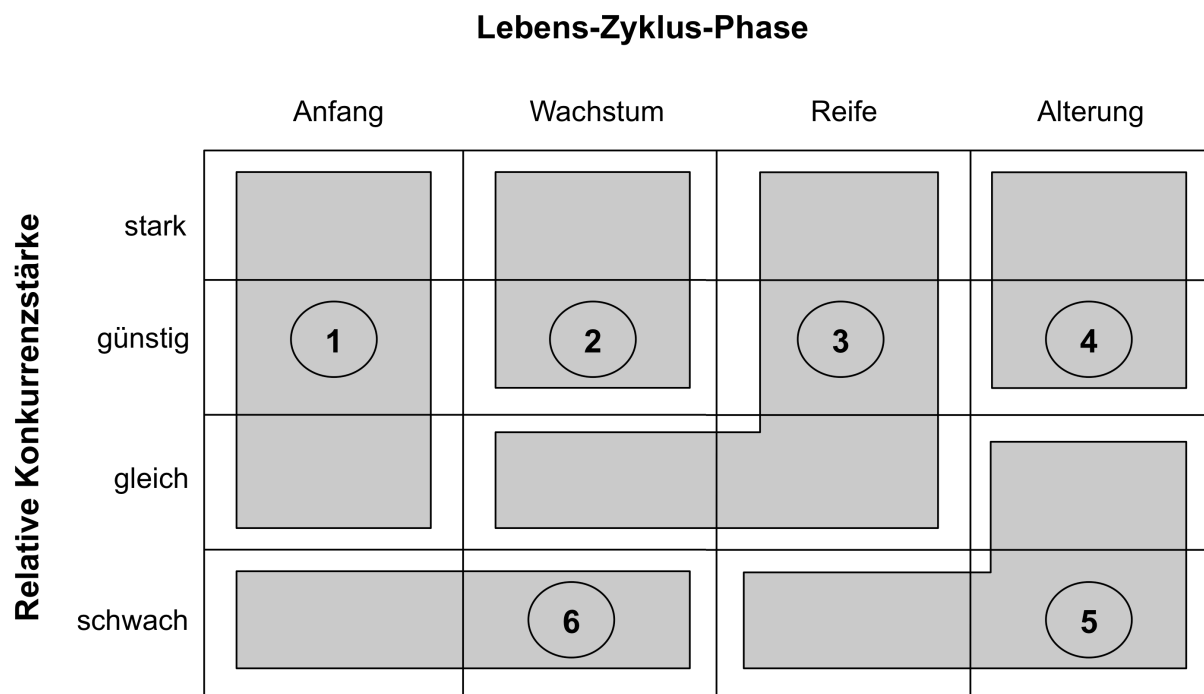
<sup>88</sup> Vgl. *Pepels* (2012), S. 1515

<sup>89</sup> Quelle: *Pepels* (2012), S. 1516

<sup>90</sup> Vgl. *Dreger* (1992), S. 321, 325

Marktanteil und eine starke Kundenpräferenz. Ist die relative Konkurrenzstärke „günstig“, ist der Marktanteil zwar hoch aber nicht abgeschottet von Bedrohungen, es ist ein positives Image bei den Konsumenten vorhanden und ein technischer Vorteil, der aber keine absolute Führerschaft beschreibt. Spricht man von einer „gleichen“ Konkurrenzstärke gibt es keinen technischen Vorteil und auch der Marktanteil ist gleich demjenigen des nächsten Konkurrenten, was dazu führt, dass auch der Kunde keine eindeutigen Präferenzen hat. Eine „schwache“ relative Konkurrenzstärke signalisiert, dass das Unternehmen in jeder Hinsicht vom Markt abhängig und rückständig in seiner Entwicklung ist und deswegen seine Konkurrenz imitiert.<sup>91</sup>

Aus der Kombination mit den verschiedenen Lebenszyklusphasen ergeben sich nun bestimmte strategische Bereiche, welche zu den grundlegenden Strategien führen.



**Abbildung 4: Basisstrategien<sup>92</sup>**

Um Basisstrategie 1 zu erhalten, kombiniert man das Anfangsstadium (geringer Mengenabsatz, vorwiegend neuer Kundenkreis und noch nicht feststellbarer Wachstumstrend) eines Produktes mit einer gleich bis starken relativen Konkurrenzstärke. Der Konkurrent wird versuchen seine Mitbewerber abzuhängen und seine Führerschaft auszubauen. Die 2. Basisstrategie ist durch Produkte gekennzeichnet, die sich in einer Wachstumsphase (ein über mindestens 3 Jahre

<sup>91</sup> Vgl. Dreger (1992), S. 325f.

<sup>92</sup> Quelle: Dreger (1992), S. 324

steigender Mengenabsatz, breiter Käuferkreis) und in einer günstigen bis starken Position der Konkurrenz gegenüber befinden. Die grundlegende Strategie des Konkurrenten wird eine Erweiterung der Strategie aus Bereich 1 sein, also die Sicherung einer führenden Rolle um in der Reifephase dann als Marktführer hervorzugehen. Im Bereich der 3. Basisstrategie, die sich über die Wachstums- und Reifephase (Mengenabsatz wächst zwar noch, Wachstumsrate ist aber abnehmend) erstreckt und durch eine gleiche bis starke relative Konkurrenzposition gekennzeichnet ist, wird das Hauptziel die Maximierung des Bruttogewinns sein. Der Bereich der 4. Basisstrategie ist durch eine günstige bis starke Konkurrenzlage in der Alterungsphase (stagnierender bis sinkender Mengenabsatz, kleiner werdender Kundenkreis) definiert. Man wird versuchen die momentane Marktposition zu halten. Da sich im Bereich der 5. Basisstrategie Produkte in der Alterungs-bzw. Reifephase befinden, die eine schwache bis gleiche Konkurrenzstärke auszeichnet, besteht die Strategie darin mit minimalem Einsatz den Erhalt des Geschäfts zu sichern. Der Bereich der 6. Strategie besteht aus Produkten, die sich in der Anfangs- bzw. Wachstumsphase befinden und eine schwache Konkurrenzstärke aufweisen. Hier wird es am besten sein aus dem Markt auszuscheiden.<sup>93</sup>

Natürlich gibt es in der Praxis häufig Abweichungen von diesen grundlegenden Strategien, allerdings werden die oben genannten in der Theorie als die wichtigsten erwähnt.<sup>94</sup>

### 3.2.1. Einschätzung des Wettbewerbs aus Sicht des Kunden

Neben den genannten altbekannten Marktstrategien, spielt ein etwas neueres Konzept eine große Rolle in der Analyse des Wettbewerbs. Bei den oben erwähnten und ähnlichen Strategien wird die Wettbewerbsposition in Bezug auf die Attraktivität des Marktes analysiert. Eine andere Sichtweise vertritt die sog. „Customer Matrix“, die sich mit dem Angebot des Unternehmens aus Sicht des Marktes beschäftigt. Einerseits wird der wahrgenommene Gebrauchswert (perceived use value) und andererseits der wahrgenommene Preis erfasst.<sup>95</sup> Die Marktposition wird aus der Perspektive des Kunden gemessen; je nachdem in welcher Position sich das Produkt bzw. das gesamte Unternehmen befindet, ist es mehr oder weniger attraktiv für den

---

<sup>93</sup> Vgl. Dreger (1992), S. 325-327

<sup>94</sup> Vgl. Dreger (1992), S. 327

<sup>95</sup> Vgl. Bowman / Faulkner (1994), S. 128

Konsumenten.<sup>96</sup> Die verschiedenen Positionen, die ein Produkt/Unternehmen durch die Wahrnehmungen des Kunden einnehmen kann werden in der folgenden Abbildung verdeutlicht.

Position A ist demnach die am wenigsten attraktive aus Sicht des Kunden da der Preis höher als derjenige der Konkurrenz und der Wert niedriger wahrgenommen wird. Am besten schneidet ein Unternehmen ab, dessen Kunden es auf Position B sehen. Der wahrgenommene Wert ist hoch und der wahrgenommene Preis niedriger.<sup>97</sup>

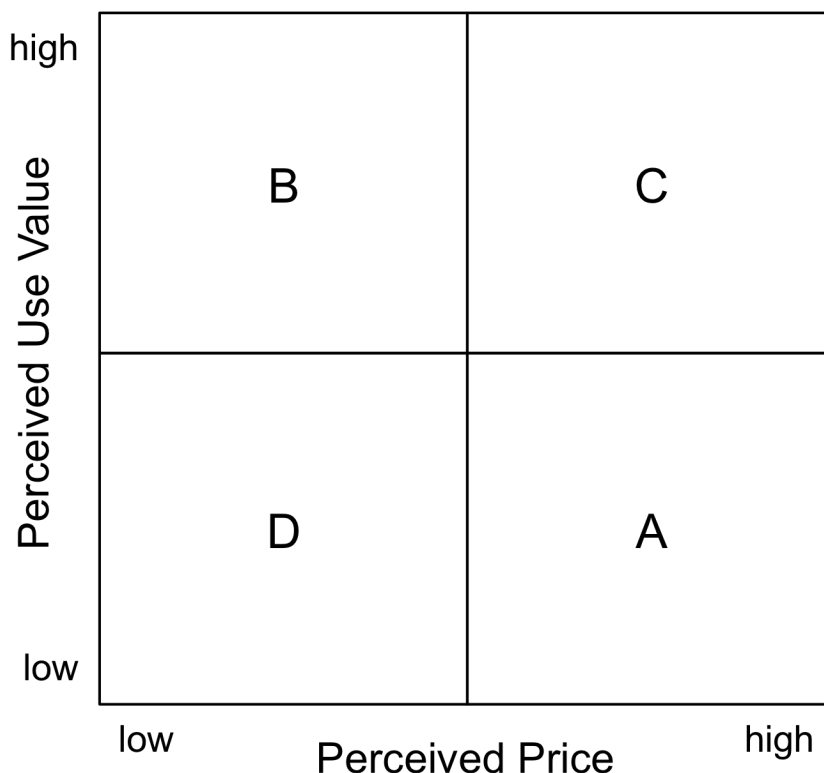


Abbildung 5: Consumer Matrix<sup>98</sup>

Wichtig zu erwähnen ist in diesem Zusammenhang, dass es sich bei dieser Matrix ausschließlich um die Wahrnehmungen des Kunden handelt, die nicht den tatsächlichen Gegebenheiten entsprechen müssen.

Wie bedeutungsvoll diese Sichtweise ist, wird im Kapitel der Kundenorientierung erneut angesprochen.

Um also seine Wettbewerbsposition zu stärken und Vorteile auszubauen, muss ein Unternehmen laut den der Consumer Matrix zugrundeliegenden Theorien die

<sup>96</sup> Vgl. Bowman / Faulkner (1994), S. 119f.

<sup>97</sup> Vgl. Bowman / Faulkner (1994), S. 120

<sup>98</sup> Quelle: Bowman / Faulkner (1994), S. 120

Bedürfnisse seiner Kunden kennen um diese zu erfüllen und als Folge einen erhöhten wahrgenommenen Wert zu erreichen.<sup>99</sup>

---

<sup>99</sup> Vgl. *Bowman / Faulkner* (1994), S. 121

## 4. Kundenorientierung und die damit verbundenen Faktoren

### 4.1. Einführung in das Customer Relationship Management

*„Der wahre Präsident des Unternehmens ist der Konsument.“*

*(Helmut O. Maucher, dt. Topmanager,  
1980–2000 Generaldirektor von Nestlé)*

Die Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit beschäftigt sich mit dem Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und dem Erfolg eines Unternehmens im Vergleich zu seiner Konkurrenz. Um in Folge die Kundenzufriedenheit auch als wichtigen Einflussfaktor eines Unternehmens sehen zu können, werden in diesem Kapitel die theoretischen Grundlagen erörtert, Einblicke in und Definitionen von verschiedenen Unternehmensfaktoren gegeben sowie Verbindungen zur Wettbewerbssituation geknüpft.

Ein jedes Unternehmen muss sich bewusst sein wie seine Situation am Markt aussieht. Es muss über seine Stärken und Schwächen, aber auch über zukünftige Möglichkeiten und Veränderungen Bescheid wissen. Besonders auf einem Markt mit erhöhter Konkurrenz ist es überlebenswichtig, dass das Unternehmen fundierte Entscheidungen trifft und strategische Schritte überlegt geplant werden.

In der Vergangenheit gab es verschiedene Modelle, die versucht haben die strategische Planung durch Darstellung aller Einflussfaktoren eines Unternehmens und ihrer Beziehungen zueinander anhand eines Marketing-Mix oder durch Modelle, die nur Teilbereiche des Unternehmen analysiert haben zu vereinfachen. Beide Varianten scheiterten, ersteres weil es in der komplexen Praxis nicht anwendbar war und zweiteres weil aufgrund der Betrachtung von Teilaspekten der Gesamtbezug fehlt und die längerfristigen Auswirkungen ignoriert werden. Wie *Kreikebaum/Grimm* (1982) feststellten, kann man die Einflussfaktoren eines Unternehmens auf einige wenige, dafür aber umso wichtigere, Erfolgsfaktoren oder auch strategische Schlüsselfaktoren genannt zusammenfassen. Natürlich unterscheiden sich jene von Branche zu Branche und Unternehmen zu Unternehmen, allerdings sind einige davon für die meisten Betriebe relevant. Diejenigen Komponenten die als

Erfolgsfaktor definiert werden, haben strategische Bedeutung für das Unternehmen und tragen wesentlich zum Unternehmenserfolg bei. Es sollen sich also einige wenige Hauptfaktoren herauskristallisieren, die die größtmögliche Information liefern können.<sup>100</sup> Die Erfolgsfaktoren eines Unternehmens werden definiert als jene Größen, die in ihrer Gesamtheit den Unternehmenserfolg langfristig und substantiell bestimmen.<sup>101</sup>

Wenn man Erfolgsfaktoren im Konkurrenzumfeld betrachtet spricht man von Wettbewerbsvorteilen, welche bereits im Kapitel 3 näher erläutert wurden. Es geht dabei um Stärken eines Unternehmens im Vergleich zur Konkurrenz, welche nicht unbedingt den Erfolg beeinflussen müssen. Allerdings sind Erfolgsfaktoren, die nicht gleichzeitig auch Wettbewerbsvorteile widerspiegeln, nicht positiv für das Unternehmen im Sinne, dass sie den Erfolg negativ beeinflussen, weil die Konkurrenz diesen Faktor besser verwerten konnte. In diesem Zusammenhang spielt auch die sogenannte Erfolgsposition eines Unternehmens eine Rolle. Die Erfolgsposition bildet sozusagen die Schnittmenge zwischen Erfolgsfaktoren und Wettbewerbsvorteilen. Je größer diese Schnittmenge umso besser für das Unternehmen, es ist also ein strategisches Ziel die beiden Mengen Wettbewerbsvorteile und Erfolgsfaktoren einander anzugleichen. Nur Faktoren welche die Erfolgsgrößen beeinflussen und gleichzeitig auch eine Stärke den Konkurrenten gegenüber darstellen, sind Elemente der Erfolgsposition und wirken sich positiv auf den Erfolg aus. Diejenigen Faktoren, welche keine Wettbewerbsvorteile bilden, also in deren Bereich die Konkurrenz stärker ist, wirken sich negativ auf den Unternehmenserfolg aus. Genauso führen auch Wettbewerbsvorteile in Gebieten, die keine Erfolgsfaktoren darstellen, nicht zu einem Erfolgszuwachs, sie haben vielmehr einen neutralen Einfluss auf die Firma.<sup>102</sup>

Ob ein Unternehmen mehr oder weniger viel Erfolg erwirtschaften kann, hängt von vielerlei Faktoren ab. In der Literatur gibt es verschiedene Ansätze zur Unternehmensführung und Ansichten welche Elemente und Komponenten auf den Erfolg eines Unternehmens Einfluss haben können.

In der letzten Zeit hat sich vor allem das Modell der wertorientierten Unternehmensführung in den Vordergrund gesetzt. Als höchstes Ziel einer

---

<sup>100</sup> Seidel (1997), 98-99

<sup>101</sup> Vgl. Seidel (1997), S. 2

<sup>102</sup> Seidel (1997), 106-107

Unternehmung ist nach dem zuvor genannten Prinzip die Maximierung des Unternehmenswertes neben der Befriedigung der Interessen der Kapitalgeber, alle anderen Bereiche und Stakeholder-Gruppen werden als Nebenbedingungen gesehen. Ein weiterer Schwerpunkt, der in der Literatur zu erkennen ist, ist der Ressourcenansatz, welcher davon ausgeht, dass ein Unternehmen dann erfolgreich ist, wenn es über einzigartige Ressourcen verfügt. Diese müssen laut *Wernerfelt* (1984) knapp, nicht imitierbar, nicht ersetzbar und konvertierbar sein, um den gewünschten Nutzen zu erzielen.<sup>103</sup>

Auf diese beiden Ansätze wird in der vorliegenden Arbeit allerdings nicht eingegangen.

Neben den genannten Ansätzen ist ein dritter von Bedeutung: der positive Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg und Kundenorientierung bzw. -zufriedenheit. Erst seit Anfang der 90er Jahre beschäftigen sich Experten mit dieser Thematik, mit dem Ergebnis, dass die Wettbewerbssituation eines Unternehmens nicht unwesentlich von der Beschaffenheit seiner Kundenbeziehungen abhängt.<sup>104</sup>

Werden Kundenbeziehungen intensiviert verbessert sich in Folge die wirtschaftliche Leistung, anders formuliert der Unternehmenserfolg. Einige empirische Untersuchungen (*Beurden und Gossling*, 2008; *Margolis und Walsh*, 2003; *Orlitzky et al.* 2003) bestätigen diese Aussage.<sup>105</sup> Auch Porter ist der Ansicht, dass die Befriedigung der Kundenbedürfnisse eine Grundvoraussetzung für die Existenzfähigkeit eines Unternehmens ist.<sup>106</sup> Im Weiteren belegt auch eine Meta-Analyse über 40 Studien der Erfolgsfaktorenforschung, dass die Kundenorientierung und Kundennähe einen wesentlichen Beitrag zum Erfolg eines Unternehmens leisten.<sup>107</sup> Ein Unternehmen hat Maßnahmen zu setzen, die dazu dienen im Bewusstsein und in der Zuneigung der Kunden an Ansehen zu gewinnen, damit es seine Rentabilität steigern kann.<sup>108</sup>

Der Unternehmensbereich, der sich mit den Kundenbeziehungen beschäftigt, ist als Customer Relationship Management (CRM) bekannt geworden und wird definiert als „[...] a company-wide business strategy to deliver a highly personalised service that

---

<sup>103</sup> Vgl. *Matzler / Stahl / Hinterhuber* in *Hinterhuber / Matzler* (2009), S. 5

<sup>104</sup> Vgl. *Matzler / Stahl / Hinterhuber* in *Hinterhuber / Matzler* (2009), S. 5

<sup>105</sup> Vgl. *Lai et al.* (2010), S. 460

<sup>106</sup> Vgl. *Porter* (2010), S. 34

<sup>107</sup> Vgl. *Nieschlag / Dichtl / Hörschgen* (2002), S. 281f.

<sup>108</sup> Vgl. *Kotler / Keller / Bliemel* (2007), S. 1102



exceeds customer expectations and creates and maximises customer lifetime value.“<sup>109</sup>

Der Zusammenhang zwischen einem CRM und dem Unternehmenserfolg bildet die Grundlage für die Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit.

## 4.2. Beziehungsmanagement zwischen dem Unternehmen und den Kunden

Bevor in den nachfolgenden Kapiteln auf einige Konstrukte näher eingegangen werden kann, müssen zuerst die Beziehungsstadien zwischen dem Unternehmen und seinen Kunden analysiert werden.

Man unterscheidet in diesem Zusammenhang vier Phasen, um deren Erreichung sich ein Unternehmen bemühen muss damit seine Kunden an der Kundenleiter empor steigen. In der ersten Phase geht es um die Neugewinnung von Kunden, anders gesagt um das Customer Recruitment, welches meist mit hohen Kosten für den Anbieter verbunden ist. Das Vorkaufmarketing dient dazu, die Kundenaquirierung voranzutreiben und spielt besonders auf Märkten mit hoher Wettbewerbsintensität eine große Rolle. Ist der potentielle Kunde erstmalig in Geschäftskontakt mit dem Unternehmen getreten, wird sich der Betrieb darum bemühen, den neu gewonnenen Kunden durch wiederholte Käufe an sich zu binden. Diese zweite Phase oder Customer Retention kann entweder durch freiwillige Kundenverbundenheit oder durch erzwungene Kundengebundenheit erfolgen. Hat sich eine Kundenbindung eingestellt, soll diese in der dritten Phase ausgebaut werden. Das Unternehmen investiert in ein Customer Reinforcement, welche den weiteren gemeinsamen Weg zwischen Unternehmen und Kunden beschreibt. In der vierten Phase geht es um die Rückgewinnung von bereits verlorenen Kunden, auch bezeichnet als Customer Recovery. Da die Neugewinnung von Kunden um einiges kostenintensiver ist als die Bedienung bestehender Kunden, ist ein Unternehmen mit Erfolgsaussichten bemüht seine Ressourcen so einzusetzen, dass der Kunde auf der Kundenleiter empor klettert, um Kundennähe, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und letztendlich Kundenwert zu erreichen.<sup>110</sup> Auf den ersten Stufen der Kundenleiter befindet sich der Produktinteressent und der Kaufinteressent, die dann bei

---

<sup>109</sup> McNaughton et al. (2001), S. 531

<sup>110</sup> Vgl. Pepels (2012), S. 1430f.

Umsetzung der Kaufentscheidung zum Erstkäufer werden und dann eventuell zum Probierkäufer der Marke. Wenn er mit seinen Erfahrungen zufrieden ist wird er Wiederkäufer; diese Stufe kann sich bis zur Stammkundenschaft ausweiten. Ein Exklusivkäufer kauft ausschließlich bei dieser Marke und kann in Folge auch zum Intensivkäufer werden, wenn seine Konsumation steigt. Kauft der Kunde hochwertigere Produkte der selben Kategorie einer Marke wird er als Aufstiegskäufer bezeichnet. Die vorletzte Stufe der Kundenleiter erklimmt der Mehrfachkäufer, der zum Cross-Buying übergestiegen ist, also auch andere Produkte dieser Marke kauft. Empfiehlt der Kunde das Unternehmen anderen Personen, ist er als Weiterempfeher besonders wertvoll geworden.<sup>111</sup>

Managementkonzepte wie das CRM befassen sich mit den Anforderungen und Bedürfnissen der Kunden mit dem Ziel Kundenzufriedenheit zu schaffen, um einen stabilen Geschäftserfolg langfristig zu sichern.<sup>112</sup>

Wie aus den Ausführungen dieses Kapitels hervorgeht, sind die Beschäftigung mit dem Kunden und der Aufbau einer guten Beziehung wichtige Zielgrößen für ein jedes Unternehmen. Aus diesem Grund widmen sich die nächsten Kapitel den wichtigsten Folgen eines Beziehungsmanagements zwischen Unternehmen und Kunden.

Am Anfang werden die Konstrukte Image und Reputation kurz erläutert, da diese bei einer Betrachtung des Beziehungsmanagements unweigerlich miteinbezogen werden müssen. Immaterielle und emotionale Werte wie das Image oder die Reputation eines Unternehmens sind wichtige Aspekte in der Bildung von langfristigen Wettbewerbsvorteilen.<sup>113</sup> Der Hauptteil des Kapitels soll sich anschließend mit dem Konstrukt der Kundenzufriedenheit beschäftigen. Die Definitionen und vor allem auch die Auswirkungen der Zufriedenheit auf die Beziehung der Kunden mit dem Unternehmen werden festgehalten und anhand literarischer Studien erläutert. Letztendlich wird auch die Wertwahrnehmung des Kunden behandelt, um die Brücke zur Beurteilung des Wettbewerbs zu schlagen.

---

<sup>111</sup> Vgl. *Pepels* (2012), S. 1431f.

<sup>112</sup> Vgl. *Zink / Bäuerle / Steimle* in *Hinterhuber / Matzler* (2009), S. 393f.

<sup>113</sup> Vgl. *Lai et al.* (2010), S. 457

### 4.3. Image

In der Literatur gibt es zum Konstrukt des Images unterschiedliche Auffassungen. Da dieses Konstrukt aber für die vorliegende Arbeit nur der Vollständigkeit halber erwähnt wird und nicht direkt relevant für die Forschungsfrage ist, wird im Folgenden lediglich eine Auswahl der vorzufindenden Definitionen aufgelistet.

„Corporate image is the consumer’s response to the total offering and is defined as the sum of beliefs, ideas, and impressions that a public has of an organization. [...] Corporate image is [...] the result of an aggregate process by which customers compare and contrast the various attributes of organizations.“<sup>114</sup>

Eine andere Definition definiert das Image als eine Momentaufnahme, die im Idealfall ident mit der Identität eines Unternehmens sein sollte. Reputation hingegen ist viel mehr ein Gesamteindruck, der sich nach längerer Zeit anhand von Erfahrungen, Wissen und Erlebnissen bildet. Das Image bildet also auch nach dieser Auffassung einen Teil der Unternehmensreputation. Viele Unternehmen kümmern sich recht kostenintensiv um die Beeinflussung ihres Images, da dies relativ schnell realisiert werden kann.<sup>115</sup> Genauso wie die Reputation lässt sich das Image aber nicht direkt kontrollieren, da es von Wahrnehmungen der Beobachter über das Verhalten des Unternehmens geprägt wird.<sup>116</sup>

Auch wenn der exakte Zusammenhang zwischen Image und Reputation noch unbekannt ist,<sup>117</sup> sind sich viele Autoren zumindest einig, dass ein Unternehmen in sein Image investieren sollte, um eine hohe Reputation zu erreichen.<sup>118</sup>

### 4.4. Reputation

#### 4.4.1. Begriffsdefinition

Reputation kommt aus dem lateinischen Begriff „Reputatio“ und bedeutet demnach so viel wie „Berechnung, Anrechnung“. Anders gesagt versteht man darunter die Berechenbarkeit und Kalkulierbarkeit eines Unternehmens.<sup>119</sup> *Fombrun* nennt

---

<sup>114</sup> *Weiwei* (2007), S. 58

<sup>115</sup> Vgl. *Bauhofer* (2004), S. 17f.

<sup>116</sup> Vgl. *Argenti / Druckenmiller* (2004), S. 369

<sup>117</sup> Vgl. *Weiwei* (2007), S. 61f.

<sup>118</sup> Vgl. *Iwu-Egwuonwu* (2011), S. 203

<sup>119</sup> Vgl. *Bauhofer* (2004), S. 15f.

Vertrauenswürdigkeit, Glaubwürdigkeit, Berechenbarkeit und Verlässlichkeit als Voraussetzungen für eine hohe Reputation.<sup>120</sup> Diese ist dem Aufbau von Wettbewerbsvorteilen dienlich, welche wiederum einen positiven Einfluss auf den Gewinn haben. Hat das Unternehmen einen guten „Ruf“ bei seinen Stakeholdern, wird es ihm dadurch gelingen seine Wettbewerbsposition langfristig zu festigen.<sup>121</sup>

Die Unternehmensreputation ist Teil des immateriellen Firmenwertes und hat wie dieser in den letzten Jahren reichlich an Bedeutung gewonnen. „[...] cultivating a strong reputation is a necessary foundation for today's firms that intend to beat the competition, enhance their market outlook and financial performance as well as sustained existence.“<sup>122</sup>

Obwohl in den letzten Jahren ein steigendes Interesse für das Thema Unternehmensreputation feststellbar war, ist eine definitive und einheitliche Definition noch ausständig. Derselbe Begriff wird teilweise gänzlich verschieden definiert und einige Autoren versuchen die Auseinandersetzung mit der genauen Begriffsdefinition zu vermeiden.<sup>123</sup> Im Folgenden werden deshalb verschiedene, in der Literatur anzutreffende, Sichtweisen angeführt.

Die Reputation eines Unternehmens wird definiert als das Ansehen, welches das Unternehmen bei seinen Stakeholdern hat. Sie entsteht hauptsächlich durch subjektive Wahrnehmungen und Empfindungen und wird eher marginal durch objektive Werte und Faktoren beeinflusst.<sup>124</sup> Ähnlich wird corporate reputation in einer anderen Quelle definiert als „the overall impression reflecting the perception of a collective stakeholder group“.<sup>125</sup> Eine Studie aus dem Jahr 2006, in der Marketingexperten, Manager und andere Fachleute zu unterschiedlichen Aspekten der Reputation befragt wurden<sup>126</sup>, belegt, dass die Stakeholder-Gruppe mit dem größten Einfluss auf die Unternehmensreputation jene der Kunden, dicht gefolgt von den Analysten und Mitarbeitern ist.<sup>127</sup>

Prinzipiell lassen sich die in der Literatur vorzufindenden Definitionen in drei Bereiche einteilen. Die eine Gruppe von Autoren beschreibt Reputation als die Summe der Wahrnehmungen oder das Bewusstsein der Stakeholder über ein Unternehmen

---

<sup>120</sup> Vgl. *Fombrun* (1996), S. 71f.

<sup>121</sup> Vgl. *Schwaiger* (2004) in *Krylov* (2006), S. 51

<sup>122</sup> *Iwu-Egwuonwu* (2011), S. 197

<sup>123</sup> Vgl. *Barnett / Jermier / Lafferty* (2006), S. 2, 8

<sup>124</sup> Vgl. *Schwaiger* (2004) in *Krylov* (2006), S. 50

<sup>125</sup> Vgl. *Lai et al.* (2010), S. 458

<sup>126</sup> Vgl. *Krylov* (2006), S. 73

<sup>127</sup> Vgl. *Krylov* (2006), S. 78f.

ohne zu bewerten. Die zweite Gruppe sieht Reputation eher als Bewertung oder Einschätzung der Lage des Unternehmens. Meinungen und Überzeugungen der Stakeholder sollen laut diesen Definitionen die Grundlage für die Entstehung der Reputation sein. Die dritte Gruppe konzentriert sich eher auf die Tatsache, dass die Reputation einen bestimmten Wert oder eine Bedeutung für ein Unternehmen hat.<sup>128</sup>

Reputation entwickelt sich aus verschiedenen Aktivitäten des Unternehmens, wird aber von der Öffentlichkeit, die mit dem Unternehmen zu tun hat, gebildet indem es mit Konkurrenten verglichen wird. Wie oben bereits erwähnt sind es vor allem die Kunden, die durch ihre Erfahrungen mit den Produkten und Dienstleistungen eine Reputation entstehen lassen. Zu den vorteilhaften Aktivitäten eines Unternehmens, welche die Reputation beeinflussen gehören gute Produkte und Services, gute social responsibility, eine gute Behandlung der Mitarbeiter und ein ethisch korrektes Verhalten.<sup>129</sup> Das Unternehmen muss nachhaltiges Engagement zeigen um eine gute Reputation zu erreichen.<sup>130</sup> Dieser Weg ist zeitaufwendig und eine erreichte hohe Reputation kann relativ schnell wieder zerstört werden. Um die verlorene positive Reputation wiederzuerlangen, muss noch mehr investiert werden als bei einem Unternehmen, das nie mit Reputationsverlusten zu kämpfen hatte.<sup>131</sup> Dazu kommt, dass ein Unternehmen seine Reputation nicht kontrollieren kann. Es kann nur versuchen die richtigen Aktivitäten zu verfolgen und hoffen, dass die Anstrengungen von den Stakeholdern auch so aufgefasst werden, wie sie gemeint waren.<sup>132</sup>

In vielen Definitionen wird die Reputation als ein sehr weit gefasstes Konstrukt angesehen, das z.B. auch das Image oder die Identität eines Unternehmens umfasst. *Barnett et al.* (2006) haben allerdings versucht die einzelnen Konstrukte voneinander abzugrenzen und sind dabei auf folgende Gliederung gestoßen:<sup>133</sup>

---

<sup>128</sup> Vgl. *Barnett / Jermier / Lafferty* (2006), S. 9f.

<sup>129</sup> Vgl. *Iwu-Egwuonwu* (2011), S. 197f.

<sup>130</sup> Vgl. *Bauhofer* (2004), S. 174

<sup>131</sup> Vgl. *Schwalbach* (2004) in *Krylov* (2006), S. 62

<sup>132</sup> Vgl. *Iwu-Egwuonwu* (2011), S. 201

<sup>133</sup> Vgl. *Barnett / Jermier / Lafferty* (2006), S. 11

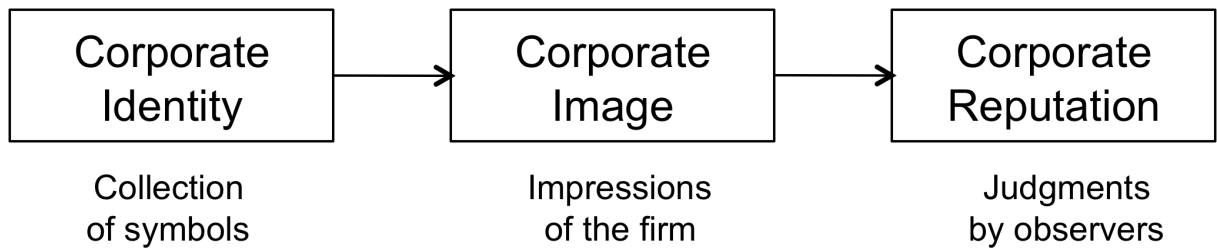


Abbildung 6: Corporate Identity, Image and Reputation<sup>134</sup>

Die Identität ist demnach die Basis und stellt dar was das Unternehmen wirklich ist; „a representation of the firm that equates to its current state“.<sup>135</sup> Das Image wird als „observers’ general impressions of a corporation’s distinct collection of symbols, whether that observer is internal or external to the firm“<sup>136</sup> definiert. Es geht bei dem Konstrukt des Images also um die Eindrücke, die eine Person von einem Unternehmen hat. Als Reputation hingegen versteht man vielmehr die Urteile oder Bewertungen eines Beobachters:<sup>137</sup> „Observers’ collective judgments of a corporation based on assessments of the financial, social, and environmental impacts attributed to the corporation over time“.<sup>138</sup>

Die Idee des Zusammenhangs zwischen Identität, Image und Reputation ist nicht neu. *Fombrun und van Riel* (1997) verfolgten bereits die Meinung, dass die Identität und das Image die Hauptkomponenten der Reputation sind. Sie verstanden Identität als die interne Sichtweise oder Vorstellung der Mitarbeiter und Manager über das Unternehmen und Image als externe Sichtweise der Beobachter. Reputation ist demnach die Kombination der beiden Sichtweisen.<sup>139</sup> Auch *Bennett und Rentschler* (2003) erwähnen den Zusammenhang zwischen Reputation und Image, trennen die Konstrukte aber gleichzeitig voneinander ab: „Reputation is a concept related to image, but one that refers to value judgments among the public about an organizations’ qualities, formed over a long period, regarding its consistency, trustworthiness and reliability.“<sup>140</sup> In dieser Definition werden gleichzeitig die Worte Fombruns’ wiederholt.

<sup>134</sup> Quelle: in Anlehnung an: *Barnett / Jermier / Lafferty* (2006), S. 21

<sup>135</sup> *Barnett / Jermier / Lafferty* (2006), S. 11

<sup>136</sup> *Barnett / Jermier / Lafferty* (2006), S. 12

<sup>137</sup> Vgl. *Barnett / Jermier / Lafferty* (2006), S. 13

<sup>138</sup> *Barnett / Jermier / Lafferty* (2006), S. 13

<sup>139</sup> Vgl. *Barnett / Jermier / Lafferty* (2006), S. 6

<sup>140</sup> *Bennett / Rentschler* (2003), S. 207

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sowohl Image als auch Reputation externe Wahrnehmungen des Unternehmens sind. „The former [image] is the firm’s portrait made in the mind of a consumer, while the latter [reputation] is the degree of trust (or distrust) in a firm’s ability to meet customers’ expectations on a given attribute.“<sup>141</sup>

#### 4.4.2. Einfluss von Reputation auf Kundenzufriedenheit, Loyalität und Wettbewerbsvorteile

Eine hohe Reputation signalisiert die Tatsache, dass ein Unternehmen von seinen Stakeholdern positiv wahrgenommen wird.<sup>142</sup> In Folge kann festgehalten werden, dass Kunden eine höhere Loyalität an den Tag legen, weil sie auf Beziehungen Wert legen, die sie mit Unternehmen pflegen, denen eine hohe Reputation nachgesagt wird.<sup>143</sup> Zusätzlich wirkt sich eine hohe Reputation auch auf die Kundenzufriedenheit aus. *Lai et al.* (2010) hat einen ähnlichen Zusammenhang empirisch nachgewiesen. Er untersuchte die Beziehung von Reputation zu Brand Equity und erklärte gleichzeitig, dass der Markenwert steigt, je besser die Erwartungen der Kunden befriedigt werden.<sup>144</sup> Dies bedeutet, dass die Kundenzufriedenheit den Markenwert beeinflusst oder anders gesagt ein Bestandteil des Markenwertes ist. Kürzt man die Beziehung nun um das Konstrukt des Brand Equity, kann man sagen, dass die Reputation auch die Kundenzufriedenheit beeinflusst. Im weiteren hat eine hohe Reputation den Vorteil, dass sie ein Unternehmen von seinen Konkurrenten abgrenzt und Wettbewerbsvorteile schaffen kann.<sup>145</sup>

### 4.5. Kundenzufriedenheit

#### 4.5.1. Definition und Rolle in der Unternehmensführung

Zur Definition von Kundenzufriedenheit finden sich in der Literatur verschiedene Aussagen.

*Hunt* beschreibt Kundenzufriedenheit als die Folge einer Analyse des Erfahrenen:

---

<sup>141</sup> *Weiwei* (2007), S. 61

<sup>142</sup> Vgl. *Lai et al.* (2010), S. 458

<sup>143</sup> Vgl. *Lai et al.* (2010), S. 461

<sup>144</sup> Vgl. *Lai et al.* (2010), S. 460

<sup>145</sup> Vgl. *Lai et al.* (2010), S. 461

„Satisfaction is a kind of stepping away from an experience and evaluating it. You may have a pleasurable experience and then be satisfied as you evaluate that experience. If it were not a stepping away, we'd call it happiness or pleasure or a warm feeling or something like that. Satisfaction is not the pleasurableness of the experience, it is the evaluation rendered that the experience was at least as good as it was supposed to be. One could have a pleasurable experience that caused dissatisfaction because even though pleasurable, it wasn't as pleasurable as it was supposed or expected to be.“<sup>146</sup>

Um mit einer eindeutigen Definition fortzufahren, wird im Folgenden Zufriedenheit als positive Bedürfnisbefriedigung und Unzufriedenheit als negative Bedürfnisbefriedigung, d.h. der Nicht-Erfüllung von Bedürfnissen verstanden.<sup>147</sup>

Wichtig ist die Unterscheidung für welchen Zeitraum die Kundenzufriedenheit definiert wird. Man kennt die Auffassung, dass Kundenzufriedenheit transaktionsspezifisch definiert wird. Dies bedeutet, dass die Reaktion auf einen einmaligen Austausch zwischen Kunde und Unternehmen zu einem bestimmten Zeitpunkt im Mittelpunkt steht. Zufriedenheit ist nach dieser Definition das Ergebnis eines einmaligen Erlebnisses. Die andere Idee geht davon aus, dass Kundenzufriedenheit kumuliert zu betrachten ist, dass also alle vergangenen Erfahrungen in das Urteil miteinbezogen werden.<sup>148</sup> Letztere Auffassung wird für diese Arbeit als die gültige angesehen.

Die Steigerung der Kundenzufriedenheit ist immer mehr zu einer der wichtigsten Managementaufgaben geworden und spielt eine zentrale Rolle in einem kundenorientierten Unternehmen mit einem Total Quality Management (TQM). In den 80er Jahren, zu einer Zeit in der japanische Unternehmen in vielerlei Hinsicht den westlichen Organisationen überlegen waren, stellte man fest, dass dieser Vorsprung vor allem in der intensiveren Kundenorientierung seine Ursprünge hatte.<sup>149</sup>

In den 1990er Jahren wurde der Kampf um den besten Kundenservice dann endgültig in den Mittelpunkt gerückt. „Satisfaction [...] matters so greatly because highly-satisfied customers are loyal customers. And loyal customers allow the companies that serve them to out-grow and out-earn their less proficient rivals.“<sup>150</sup>

---

<sup>146</sup> Hunt in Hunt (1977), S. 459

<sup>147</sup> Vgl. Kaiser (2006), S. 40

<sup>148</sup> Vgl. Herrmann / Johnson (1999), S. 582f.

<sup>149</sup> Vgl. Kaiser (2006), S. 14f.

<sup>150</sup> Finkelmann / Golland (1990), S. 2



Die Unternehmen waren zu dem Zeitpunkt bereits wettbewerbsfähig bzgl. Kosten und Qualität, um Wettbewerbsvorteile auszubauen wurde es nun aber nötig sich intensiver mit den Kunden zu beschäftigen. Nämlich nicht Preis oder Qualität sind laut einer McKinsey-Studie ausschlaggebend für den Kunden bei der Wahl des Unternehmens sondern die Entscheidung wird zu 59% aufgrund vergangener Zufriedenheit getroffen.<sup>151</sup>

McDonald's hat schon früh damit begonnen Kundenzufriedenheit ernst zu nehmen. Möchte ein Franchisenehmer ein zweites Franchiselokal eröffnen, zählt für den Franchisegeber in erster Linie die Dimension der Kundenzufriedenheit in den Bereichen Qualität, Sauberkeit und Service und dann erst die Umsatzhöhe.<sup>152</sup>

#### 4.5.2. Entstehung von Kundenzufriedenheit

Weit verbreitet in der Literatur ist der Ansatz, dass Kundenzufriedenheit durch den Unterschied zwischen subjektiv erwarteten und tatsächlich wahrgenommenen Leistungen entsteht. Je nachdem ob die Erwartungen übertroffen (positive Diskonfirmation) oder enttäuscht (negative Diskonfirmation) werden wirkt es sich positiv oder negativ auf die Kundenzufriedenheit aus. Eine Erfüllung der Erwartungen hat lediglich neutrale Auswirkungen (Konfirmation). Diese Theorie wird Confirmation/Disconfirmation-Paradigma genannt. Die Tatsache, dass der Kunde bestimmte Erwartungen an ein Produkt stellt, bildet die Soll-Komponente oder den Vergleichsstandard, der vier Formen oder auch eine Mischform derselben annehmen kann. Entweder wird mit dem „Erwarteten“ verglichen, welches sich vor allem aus früheren Erfahrungen zusammensetzt, oder mit dem „Normalen“, das ein Durchschnitt aus den zu erwartenden Leistungen der Branche ist, dem anspruchsvollen „Idealen“, welches das maximal mögliche Leistungsniveau darstellt, oder mit dem pessimistischen „minimal Tolerierbaren“. Im Vergleichsprozess wird dann also die Soll-Komponente der Ist-Komponente gegenübergestellt. Die Ist-Komponente besteht vor allem aus der subjektiven Wahrnehmung des Kunden eines bestimmten Produktes oder einer Leistung. Die häufige Verzerrung dieser subjektiven Wahrnehmung versucht die Assimilations-Kontrast-Theorie zu beschreiben. Sie geht davon aus, dass persönliche Erfahrungen, die anders als die

---

<sup>151</sup> Vgl. *Finkelmann / Goland* (1990), S. 2-5

<sup>152</sup> Vgl. *Finkelmann / Goland* (1990), S. 9

Erwartung sind, als viel weiter entfernt angesehen werden als sie es wirklich sind, egal ob negativ oder positiv. Umgekehrt werden Erfahrungen, die ähnlich der Erwartung sind, ihr gleichgestellt. Dadurch entsteht eine Indifferenzzone, in der der Kunde zufriedengestellt ist und außerhalb derer der Kunde stark unzufrieden oder stark zufrieden ist.<sup>153</sup>

Je nachdem wie der Kunde die Qualität eines Produktes oder einer Leistung wahrnimmt, entsteht eine Erwartungshaltung an zukünftige Begegnungen mit dem Unternehmen, woraus sich dann die Basis für das Zufriedenheitsbefinden entwickelt.<sup>154</sup>

Diesem grundlegenden Ansatz, dass der Zusammenhang zwischen Erwartung und Wahrnehmung die Art der Zufriedenheit bestimmt, hat Fornell (1992) eine wichtige Komponente hinzugefügt. Eine reine Bestätigung der Erwartungen führt nicht automatisch zu einer höheren Zufriedenheit. Die Erfüllung der Erwartungen kann auch zu Unzufriedenheit führen, wenn z.B.: sowieso eine schlechte Qualität erwartet wird, das Produkt gekauft wird und die Erwartung sich verwirklicht. Genauer gesagt, wird in diesem Ansatz der Gedanke vermittelt, dass die tatsächliche Wahrnehmung einen direkten Einfluss auf die Kundenzufriedenheit hat, welcher sogar um einiges stärker als derjenige der Erwartung sein kann. Gemäß diesem Ansatz ist Kundenzufriedenheit eine Funktion der Erwartungen und der tatsächlichen Performance.<sup>155</sup>

Es handelt sich hierbei also um eine Erweiterung der ursprünglichen Definition der Entstehung von Kundenzufriedenheit, die davon ausgeht, dass allein der Vergleich zwischen Erwartungen und tatsächlicher Wahrnehmung zu Un- Zufriedenheit führt.

#### 4.5.3. Zufriedenheitstheorien

Bei dem Vergleich der Soll- mit der Ist-Leistung spielt die Assimilations-Kontrast-Theorie eine Rolle. Die Assimilationstheorie vertritt die Ansicht, dass bei einer vorliegenden Diskonfirmation der sogenannte Assimilations-Effekt dazu führt, dass sich die Zufriedenheit dem Konfirmationsniveau angleicht, also die Differenz

---

<sup>153</sup> Sauerwein (2000), S. 8-11

<sup>154</sup> Vgl. Kaiser (2006), S. 16

<sup>155</sup> Vgl. Fornell (1992), S. 12

zwischen Erwartung und wahrgenommener Leistung verringert wird. Erklärt wird dieser Effekt durch das Streben des Menschen nach kognitivem Gleichgewicht.<sup>156</sup>

Andererseits gibt es die Kontrast-Theorie, die besagt, dass der Kunde bei einer Diskonfirmation die Differenz zwischen den Erwartungen und den Wahrnehmungen vergrößert. Der Effekt ist also dem Assimilationseffekt genau entgegengesetzt. Er führt entweder zu einer Verstärkung der Zufriedenheit oder der Unzufriedenheit.<sup>157</sup> Wenn es sich um einen für den Kunden wichtigen Kauf handelt, können auch kleine Diskrepanzen die Geschäftsbeziehung bedrohen.<sup>158</sup>

Wie weiter oben bereits angedeutet entsteht durch die Kombination der beiden Theorien die Assimilations-Kontrast-Theorie, die in der Psychologie bereits 1957 von *Hovland/Harvey/Sherif* aufgestellt wurde. Angewendet auf die Kundenzufriedenheit vertritt diese Theorie den Ansatz, dass je nachdem wie weit Erwartung und Wahrnehmung voneinander entfernt sind, unterschiedliche Effekte ausgelöst werden. Dadurch entstehen drei Bereiche: der Akzeptanzbereich, der Indifferenzbereich und der Ablehnungsbereich. Liegt die Diskonfirmation im Akzeptanzbereich des Kunden wird er die Wahrnehmung und die Erwartung durch Veränderung einer der beiden Faktoren assimilieren. Dadurch verringert sich das Ausmaß der Diskonfirmation. Falls die Diskrepanz zwischen Soll- und Ist-Leistung innerhalb des Indifferenzbereiches des Kunden liegt, wird keine Veränderung vorgenommen. Bei Vorliegen einer Differenz im Ablehnungsbereich des Kunden, wenn also der Unterschied das akzeptable Ausmaß übersteigt, tritt der Kontrast-Effekt ein. Der Kunde wird entweder die Erwartung oder die subjektive Wahrnehmung nachträglich ausdehnen und damit die Diskonfirmation vergrößern.<sup>159</sup> Anders gesagt, geht die Assimilations-Kontrast-Theorie davon aus, dass bei Bestehen einer Diskonfirmation im Nachhinein die Wahrnehmung an die Erwartung angepasst wird. Je nachdem wie groß die Differenz zwischen den beiden Größen ist, verändert sich auch das Ausmaß der nachträglichen Anpassung.<sup>160</sup> Das Ziel eines Unternehmens sollte es sein, durch effiziente Kommunikation die Erwartungen der Kunden auf ein realistisches Ausmaß einzupendeln um den Ablehnungsbereich und gleichzeitig den Kontrasteffekt

---

<sup>156</sup> Vgl. *Homburg / Stock-Homburg* in *Homburg* (2008), S. 24f.

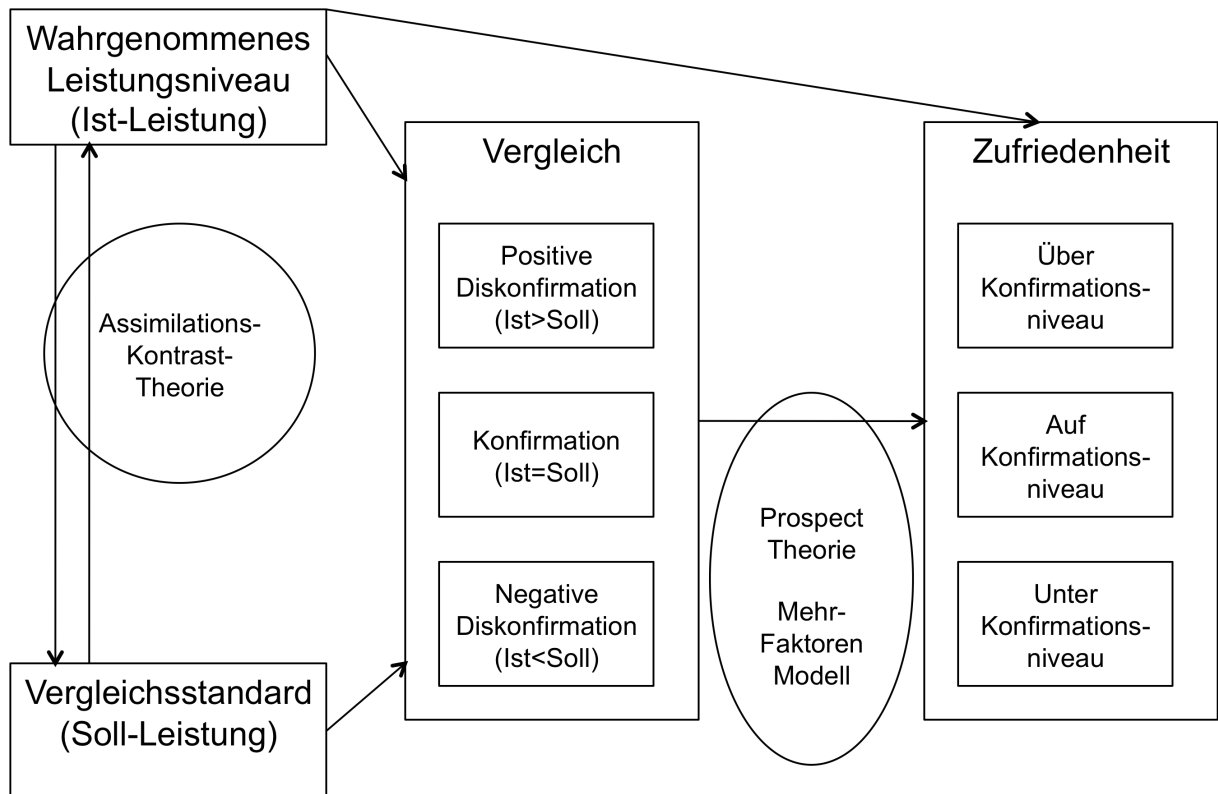
<sup>157</sup> Vgl. *Homburg / Stock-Homburg* in *Homburg* (2008), S. 25f.

<sup>158</sup> Vgl. *Pepels* (2012), S. 1437

<sup>159</sup> Vgl. *Homburg / Stock-Homburg* in *Homburg* (2008), S. 26f.

<sup>160</sup> Vgl. *Kaiser* (2006), S. 55

einzuschränken.<sup>161</sup> Die folgende Abbildung stellt das C/D-Paradigma als erweitertes Konstrukt in Verbindung mit den Zufriedenheitstheorien dar.



**Abbildung 7: Confirmation-Disconfirmation-Paradigma<sup>162</sup>**

Als Folge des Vergleiches zwischen Soll- und Ist-Leistung stellt sich ein bestimmtes Zufriedenheitsniveau ein. Dieses wird zusätzlich noch von einigen Faktoren beeinflusst, welche durch die Prospect Theorie und das Mehr-Faktoren-Modell erklärt werden. Die Prospect Theorie ist ursprünglich eine Nutzentheorie und wurde von *Kahnemann/Tversky* (1979) entwickelt. Der Entscheidungsträger, in diesem Fall der Kunde, ist risikoavers und bewertet einen Verlust negativer als ein gleich hoher Gewinn negativ bewertet wird. Angewendet auf das Modell der Kundenzufriedenheit kann man behaupten, dass die Nichterfüllung der Erwartungen das Niveau der Kundenzufriedenheit stärker beeinflusst als die entsprechende Übererfüllung der Erwartungen eine positive Auswirkung hat.<sup>163</sup>

<sup>161</sup> Vgl. *Pepels* (2012), S. 1437

<sup>162</sup> Quelle: in Anlehnung an: *Homburg / Stock-Homburg* in *Homburg* (2008), S. 21

<sup>163</sup> Vgl. *Homburg / Stock-Homburg* in *Homburg* (2008), S. 24, 31

Das Mehr-Faktoren-Modell geht davon aus, dass die Zufriedenheit nicht von jeder Leistung gleichermaßen beeinflusst wird. Manche Leistungen müssen vorhanden sein um Unzufriedenheit zu vermeiden, während andere sehr wohl zu einer Verbesserung der Zufriedenheit beitragen.<sup>164</sup>

Da dem Mehr-Faktoren-Modell mehr oder weniger die gleichen Überlegungen wie dem Kano-Modell zugrunde liegen, möchte ich im Folgenden aus reiner Sympathie auf die Theorie des Kano-Modells näher eingehen.

Beide Modelle gehen von der Zwei-Faktoren-Theorie in der Arbeitszufriedenheitsforschung aus, die besagt, dass Unzufriedenheit und Zufriedenheit zwei voneinander getrennte Dimensionen sind und nicht, wie von anderen Theorien angenommen, als Gegensätze einer Dimension zu behandeln sind. Man unterscheidet demnach vier (zwei mal zwei) grundlegende Ausprägungen: Keine Unzufriedenheit und Unzufriedenheit, keine Zufriedenheit und Zufriedenheit. Die Zustände der Unzufriedenheit entstehen durch sog. Hygienefaktoren, die Unzufriedenheit auslösen, wenn sie nicht vorhanden sind und Nichtunzufriedenheit, wenn sie erfüllt werden. Die sog. Motivatoren lösen Zufriedenheit aus oder bei Nichterfüllung den Zustand der Nichtzufriedenheit.<sup>165</sup>

Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit unterteilt die Eigenschaften eines Produktes in drei Anforderungskriterien, die je nachdem wie gut oder schlecht sie erfüllt werden, die Kundenzufriedenheit unterschiedlich beeinflussen:

Wie die englische Bezeichnung „Must-be“ impliziert, sind die Basisfaktoren (vergleichbar mit den Hygienefaktoren) jene Anforderungen, die unbedingt erfüllt sein müssen. Dadurch, dass der Kunde sie voraussetzt, führt ihre Erfüllung nicht zu einer Erhöhung der Kundenzufriedenheit. Ihre Abwesenheit allerdings zu einer drastischen Verschlechterung der Kundenzufriedenheit. Bei den Leistungsanforderungen hingegen trifft folgende Beziehung zu: Je besser die Anforderung erfüllt wird umso mehr steigt die Kundenzufriedenheit und umgekehrt. Die Zufriedenheit verhält sich also proportional zum Grad der Erfüllung der Anforderung. Diese Beziehung ergibt graphisch eine Gerade, die im Englischen als „One-Dimensional“ bezeichnet wird. Als dritte Kategorie beschreiben die Begeisterungsfaktoren (ähnlich den Motivatoren) jene Kriterien eines Produktes, welche die Zufriedenheit am meisten beeinflussen.

---

<sup>164</sup> Vgl. *Homburg / Stock-Homburg in Homburg* (2008), S. 32

<sup>165</sup> Vgl. *Nerdinger / Neumann* (2007), S. 133

Deswegen auch der englische Begriff „Attractive“.<sup>166</sup> Allerdings führen fehlende Begeisterungsattribute nicht zu Unzufriedenheit, da der Kunde sie nicht erwartet.<sup>167</sup> Das beschriebene Modell versteht Zufriedenheit als ein mehrdimensionales Konzept, aus dem sich Anleitungen für die Beschäftigung mit der Produktentwicklung ablesen lassen können. Da die Leistungs- und Begeisterungsfaktoren beachtliche Auswirkungen auf die Kundenzufriedenheit haben, sollte vor allem in diese investiert werden. Basisleistungen hingegen können nie eine hohe Zufriedenheit zur Folge haben, sie müssen nur vorhanden sein, damit keine Unzufriedenheit entsteht. Aus einer Mehr-Faktoren-Betrachtung unüberlegte Investitionen können zu Ressourcenverschwendungen führen, da die Auswirkungen auf die Kundenzufriedenheit zu vernachlässigen sind und die verwendeten Ressourcen dann für Investitionen in die Leistungs- und Begeisterungsfaktoren fehlen.<sup>168</sup>

---

<sup>166</sup> Vgl. *Sauerwein* (2000), S. 1-2

<sup>167</sup> Vgl. *Sauerwein* (2000), S. 26

<sup>168</sup> Vgl. *Huber / Herrmann / Braunstein* in *Hinterhuber / Matzler* (2009), S. 74f.

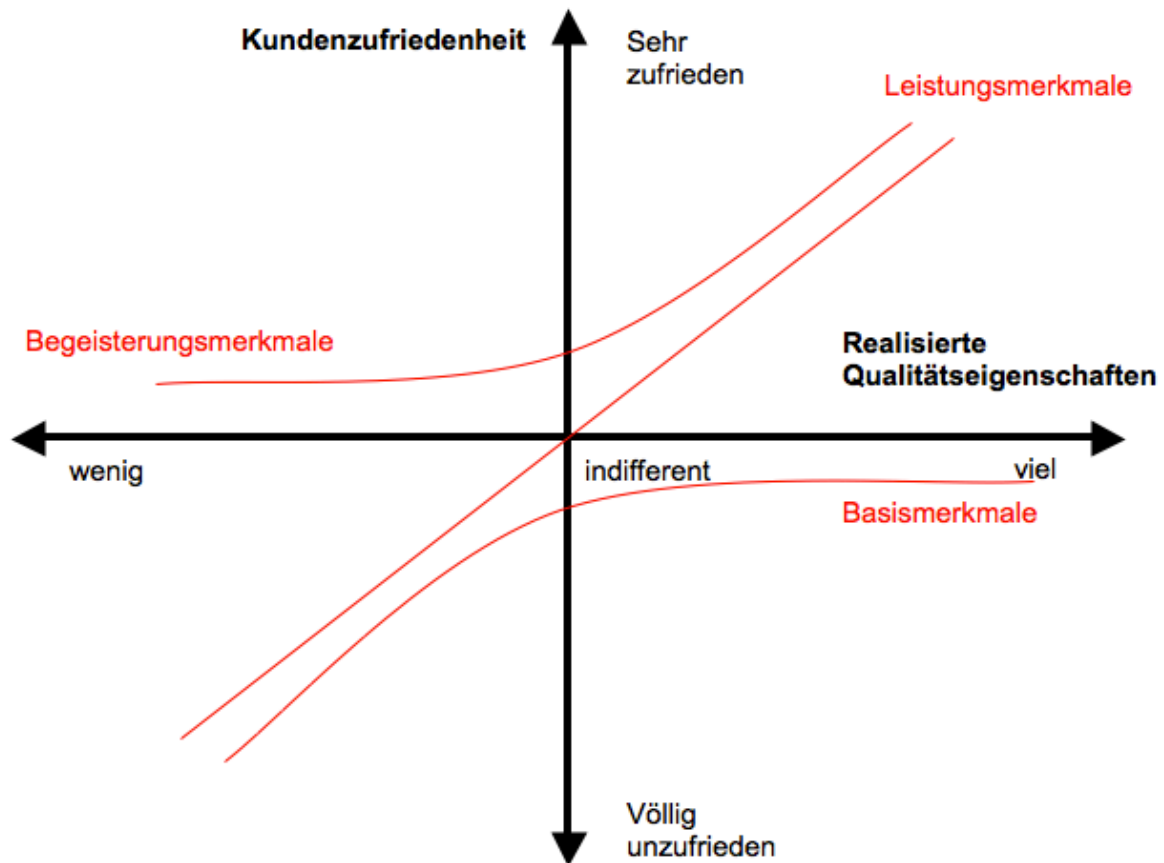


Abbildung 8: Kano-Modell der Kundenzufriedenheit<sup>169</sup>

Aufgrund der obigen Ausführungen kann eine sukzessive Strategie formuliert werden. Zuallererst müssen die Basisanforderungen erfüllt werden, dann soll bei den Leistungsfaktoren die Wettbewerbsfähigkeit sichergestellt werden und erst dann kann in die Begeisterungsmerkmale investiert werden um Differenzierung zu erreichen.<sup>170</sup> Das Kano-Modell bildet demzufolge eine Unterstützung in einer Strategieformulierung, in der es darum geht ein Unternehmen in Bezug auf die Kundenzufriedenheit am Markt optimal zu positionieren.

<sup>169</sup> Quelle: Wikipedia, die freie Enzyklopädie:  
[http://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Datei:Kano\\_Modell\\_allgemein.png&filetimestamp=20080507105341#filelinks](http://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Datei:Kano_Modell_allgemein.png&filetimestamp=20080507105341#filelinks), Zugriff am 14.01.2012

<sup>170</sup> Vgl. Matzler / Bailom in Hinterhuber / Matzler (2009), S. 294f.

#### 4.5.4. Auswirkungen von Kundenzufriedenheit

*„When you treat a customer so well that he or she goes out  
and tells five friends how great it is to own your product –  
that’s when you’re doing it right.“*

*Scott Cook (Intuit’s cofounder and chairman of the board)<sup>171</sup>*

Man unterscheidet kurzfristige und langfristige Auswirkungen von Kundenzufriedenheit. Mundpropaganda, Abwanderung, Beschwerde, Wiederkauf und Cross-Buying sind die wichtigsten kurzfristigen Folgen.<sup>172</sup> Langfristig gesehen wirkt sich die Kundenzufriedenheit auf die Kundenbindung und die Reputation eines Unternehmens aus.<sup>173</sup>

##### Weiterempfehlungsverhalten

Mundpropaganda bzw. Word of Mouth (WOM) kann positiv oder negativ sein. Sie ist glaubwürdiger und hat größere Auswirkungen als Massenkommunikationsmittel, da sie zielgerichtet und direkt ist. Studien haben bewiesen, dass unzufriedene Kunden viel eher ihre negativen Erfahrungen anderen mitteilen als zufriedene Kunden.<sup>174</sup> Allerdings kann der Kunde auch vorteilhaft für das Unternehmen agieren und es an potentielle Kunden weiterempfehlen. Diese positive Auswirkung von Zufriedenheit ist besonders wichtig für ein Unternehmen und manchmal sogar der wichtigste Faktor in der Gewinnung von Neukunden.<sup>175</sup> Die kostenlose Werbung, die Kunden durch Weiterempfehlung dem Unternehmen liefern, führt darüber hinaus zu Gewinnsteigerungen. Eines der führenden amerikanischen Wohnungsbauunternehmen hat z.B. herausgefunden, dass Weiterempfehlungen 60% des Umsatzes generieren.<sup>176</sup> Neue Käufer sind häufig unentschlossen bei der Kaufentscheidung und holen deshalb die Meinung erfahrener Kunden ein um deren Urteile über das Unternehmen zu erfahren. Dadurch erhoffen sie sich eine Verringerung des Risikos bei der Kaufentscheidung.<sup>177</sup> Ein weiterer Vorteil von Weiterempfehlungen soll der Umstand sein, dass Kunden, die durch Empfehlung an das Unternehmen herantreten sind dem Unternehmen häufig länger erhalten

---

<sup>171</sup> Jones / Sasser (1995), S. 96

<sup>172</sup> Vgl. Sauerwein (2000), S. 13

<sup>173</sup> Vgl. Anderson / Fornell / Lehmann (1994), S. 55

<sup>174</sup> Vgl. Sauerwein (2000), S. 14-15

<sup>175</sup> Vgl. Jones / Sasser (1995), S. 94

<sup>176</sup> Vgl. Reichheld / Sasser (1990), S. 107

<sup>177</sup> Vgl. File / Judd / Prince (1992), S. 6f.



bleiben als Kunden die anderweitig auf das Unternehmen gestoßen sind. Man geht davon aus, dass erstere höchstwahrscheinlich gut zum Unternehmen und seinen Produkten passen, da gleiche Vorstellungen und Werte wahrscheinlich sind, welche die Beziehung erleichtern.<sup>178</sup>

Allerdings sind Weiterempfehlungen nicht in allen Branchen gleich wichtig. In Branchen, in denen Produkte oder Dienstleistungen ohne großes Risiko oder Kosten probiert werden können, sind Weiterempfehlungen eher zu vernachlässigen als in Branchen, deren Kaufentscheidungen mit einem größeren Risiko verbunden sind wie im Automobilsektor.<sup>179</sup> Auch im Restaurant- oder Service- Sektor wird dem WOM eine große Bedeutung zugeschrieben. Empirische Untersuchungen haben einen eindeutigen Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Weiterempfehlungsverhalten belegen können.<sup>180</sup> Mangold / Miller / Brockway (1999) konnten z.B. empirisch bestätigen, dass ein zufriedener Kunde seinen Mitmenschen das Unternehmen weiterempfiehlt, aber auch, dass ein unzufriedener Kunde seine Erfahrungen mehr als doppelt so oft verbreitet.<sup>181</sup>

#### Abwanderung und Beschwerde

Auf Märkten mit starker Konkurrenz ist die Abwanderung eines Kunden besonders hart für das betroffene Unternehmen, da sich der Kunde für ein anderes Produkt entscheidet, ohne dass der Betrieb den Grund erfährt oder die Möglichkeit hat etwas dagegen zu unternehmen.<sup>182</sup> „When customers defect, they take all [the] profit-making potential with them.“<sup>183</sup> Im Fall einer Abwanderung ist die Zufriedenheit mit einem Unternehmen nicht hoch genug um eine loyale Verhaltensweise zu implizieren. Der Kunde findet Konkurrenzangebote attraktiver, aufgrund von Qualität, Preis oder „variety seeking“- der Suche nach Abwechslung. Im letzten Fall können es auch zufriedene Kunden sein, die einen Wechsel anstreben. Auf bestimmten Märkten ist eine Abwanderung für den Kunden mit hohen Kosten verbunden, z.B.: wenn das betroffene Unternehmen eine Monopolstellung hat. Dann kann es sein,

---

<sup>178</sup> Vgl. *Reichheld* (1997), S. 65

<sup>179</sup> Vgl. *Reichheld* (1997), S. 64

<sup>180</sup> Vgl. *Babin et al.* (2005), S. 135, 137

<sup>181</sup> Vgl. *Mangold / Miller / Brockway* (1999), S. 83

<sup>182</sup> Vgl. *Sauerwein* (2000), S. 15

<sup>183</sup> *Reichheld / Sasser* (1990), S. 106

dass ein unzufriedener Kunde freiwillig oder gezwungenermaßen keine Reaktion zeigt.<sup>184</sup>

Ist der Kunde nicht zufrieden und wählt statt der sofortigen Abwanderung zur Konkurrenz die aktive Beschwerde, bietet er dem Unternehmen eine Möglichkeit zur Reaktion. Beschwerden haben also einen großen Vorteil gegenüber der Abwanderung. Das Unternehmen erhält die Möglichkeit die Ursache der Unzufriedenheit des Kunden aufzuklären und zu beseitigen und in Folge auch die Kundenbindung zu erhöhen. Ein zielorientiertes Unternehmen sollte es also seinen Kunden leicht machen eine Beschwerde einzureichen, um mögliche Vorteile nutzen zu können.<sup>185</sup>

### Wiederkaufabsicht und Cross Buying

Als sehr wichtige kurzfristige Folge von Kundenzufriedenheit wird die Wiederkaufabsicht genannt. Ist ein Kunde zufrieden erhöht sich die Chance, dass er wieder bei demselben Unternehmen kauft oder konsumiert. Es gibt aufgrund des Variety Seekings oder anderer Gründe aber auch Kunden, die trotz Zufriedenheit zu Wechselkäufern werden.<sup>186</sup> Eine höhere Wiederkauftrate ist gleichzusetzen mit einer stärkeren Loyalität.<sup>187</sup> Deswegen wird die Wiederkaufabsicht im Folgenden als Vorstufe zur Kundenloyalität gesehen und in einem gesonderten Kapitel abgehandelt.

Neben der Wiederkaufabsicht beeinflusst eine hohe Kundenzufriedenheit auch das Cross-Buying eines Kunden. Ist er zufrieden mit der Qualität eines Produktes wird er sich auch für andere Produkte aus dem Sortiment desselben Anbieters interessieren.<sup>188</sup>

### Preisbereitschaft

Auch langfristig gesehen hat die Kundenzufriedenheit Auswirkungen auf das Unternehmen. Neben der Entstehung von Kundenbindung oder Loyalität, die im nächsten Kapitel ausführlich beschrieben wird, ist der Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Preisbereitschaft interessant. In der Literatur wurde dieser

---

<sup>184</sup> Vgl. *Sauerwein* (2000), S. 15f.

<sup>185</sup> Vgl. *Sauerwein* (2000), S. 17-18

<sup>186</sup> Vgl. *Sauerwein* (2000), S. 18-20

<sup>187</sup> Vgl. *Anderson / Fornell / Lehmann* (1994), S. 55

<sup>188</sup> Vgl. *Huber / Herrmann / Braunstein* in *Hinterhuber / Matzler* (2009), S. 71f.

Zusammenhang seltener und weniger ausführlich behandelt wie andere Auswirkungen der Kundenzufriedenheit.

Allerdings ist besonders diese Beziehung von Interesse, da die Preisbereitschaft der Kunden direkt die Profitabilität eines Unternehmens beeinflussen kann.<sup>189</sup>

Einer der Forscher, die sich mit diesem Zusammenhang auseinandergesetzt haben, war z.B. Fornell (1992) in seiner Studie zur Kundenzufriedenheit.<sup>190</sup>

Kundenzufriedenheit soll eine Reduzierung der Preissensitivität bei Kunden bewirken. Zufriedene Kunden sind toleranter wenn es um Preiserhöhungen geht, da sie eher bereit sind für die Vorteile, die bestimmte Produkte für sie haben, auch zu zahlen.<sup>191</sup>

Andere experimentelle Untersuchungen haben gezeigt, dass der Zusammenhang einen umgekehrt S-förmigen bzw. sattelförmigen Verlauf hat. Ist die Kundenzufriedenheit niedrig wirkt sich eine weitere Verschlechterung der Werte immer stärker auf die Preisbereitschaft aus. Dieser Verlauf ist in der Abbildung durch eine konkave Kurve gekennzeichnet. Ab einem bestimmten Zufriedenheitswert ist der Zusammenhang relativ schwach, bis die Kurve einen konvexen Verlauf annimmt. In diesem Bereich haben Verbesserungen der Zufriedenheit einen überdurchschnittlich starken Einfluss auf die Preisbereitschaft.<sup>192</sup> Ein langjähriger Kunde eines Unternehmens, der mit den Produkten und Abläufen vertraut ist, reagiert weniger sensibel auf Preise wie ein neuer Kunde.<sup>193</sup>

---

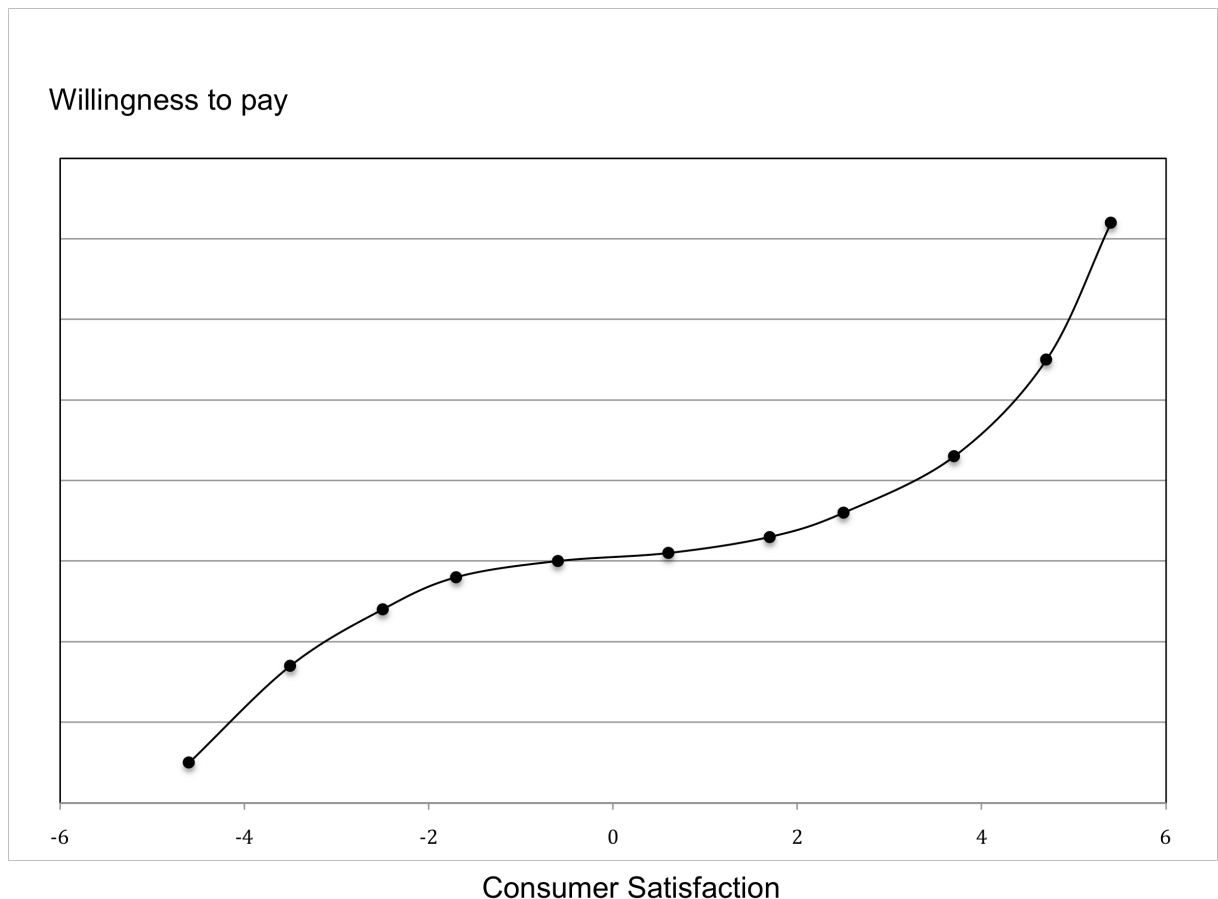
<sup>189</sup> Vgl. *Homburg / Koschate / Hoyer* (2005), S. 84

<sup>190</sup> Vgl. *Fornell* (1992), S. 19

<sup>191</sup> Vgl. *Anderson / Fornell / Lehmann* (1994), S. 55

<sup>192</sup> Vgl. *Koschate in Homburg* (2008), S. 102f.

<sup>193</sup> Vgl. *Reichheld* (1997), S. 66



**Abbildung 9: Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit (Consumer Satisfaction) und Preisbereitschaft (Willingness to Pay)<sup>194</sup>**

Auch *Anderson* (1996) hat den Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Preistoleranz untersucht. Preistoleranz wird definiert als „the maximum price increase satisfied customers are willing to pay or tolerate before switching“.<sup>195</sup> Anders gesagt ist es die Preisspanne innerhalb der ein Kunde sein Kaufverhalten nicht ändert.<sup>196</sup> Die Preisbereitschaft hingegen beschreibt den Preis, den ein Kunde maximal für ein Produkt zu zahlen bereit ist.<sup>197</sup> Preistoleranz ist demnach der Unterschied zwischen der Preisbereitschaft und dem tatsächlichen Preis.<sup>198</sup>

Einer logischen Überlegung folgend, würde man erwarten, dass eine erhöhte Zufriedenheit eine erhöhte Preistoleranz bewirkt. Dies muss aber nicht zwingend der Fall sein, wie der folgende Gedankengang schildert: in einer wettbewerbsintensiven

<sup>194</sup> Quelle: *Homburg / Koschate / Hoyer* (2005), S.90

<sup>195</sup> *Anderson* (1996), S. 272

<sup>196</sup> Vgl. *Herrmann et al.* (2004), S. 533

<sup>197</sup> Vgl. *Winer* (1985), S. 82

<sup>198</sup> Vgl. *Koschate* (2002), S. 39

Branche ist die Zufriedenheit meist höher, aber die Preistoleranz niedriger, weil die Palette der Alternativen breiter und attraktiver ist als jene in Oligopol-Märkten.<sup>199</sup>

Auch zufriedene Kunden reagieren sensibel auf Preissteigerungen, weil es ohne großen Aufwand möglich ist den Anbieter zu wechseln; wie es eine empirische Studie in der internationalen Telefonservicebranche in Hong Kong bestätigt.<sup>200</sup>

Umgekehrt wird auf einem Markt mit weniger intensivem Wettbewerb die Zufriedenheit geringer sein und die Preistoleranz hoch, da es wenige oder keine Alternativen gibt und hohe Wechselbarrieren existieren. Der Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Preistoleranz muss also nicht positiv sein, was auch Anderson's Studie bestätigt. Branchencharakteristiken wie der Wettbewerb sind ausschlaggebend für unterschiedliche Ergebnisse. Allerdings wird davon ausgegangen, dass eine erhöhte Kundenzufriedenheit die Preiselastizität der Nachfrager reduzieren kann. Genauer gesagt soll eine Steigerung der Kundenzufriedenheit um 1% eine Verringerung der Preissensibilität um 0,6% bewirken.<sup>201</sup> Gleichmaßen wies eine andere Studie (*Herrmann et al.* 2004) einen Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Preistoleranz nach.<sup>202</sup> Auch *Homburg / Koschate / Hoyer* (2005) konnten empirisch bestätigen, dass zufriedene Kunden bereit sind einen höheren Preis zu bezahlen.<sup>203</sup>

Abgesehen von den oben beschriebenen Auswirkungen wird auch der Zusammenhang von Kundenzufriedenheit und Rentabilität eines Unternehmens diskutiert. *Anderson / Fornell / Lehmann* (1994) gelangen zu dem Schluss, dass Kundenzufriedenheit zwar einen positiven Einfluss auf die Profitabilität eines Unternehmens hat, sich dieser aber erst langfristig gesehen verwirklicht. Dies bedeutet, dass man eher von einem Zusammenhang zwischen Kundenloyalität und Rentabilität ausgehen kann.<sup>204</sup> Ausbau von Kundenzufriedenheit ist Voraussetzung für die Entstehung von Loyalität und in weiterer Folge werden unternehmerische Ziele wie Rentabilität und Marktanteile positiv beeinflusst.<sup>205</sup>

---

<sup>199</sup> Vgl. *Anderson* (1996), S. 272

<sup>200</sup> Vgl. *He / Chan / Tse* (2008), S. 959

<sup>201</sup> Vgl. *Anderson* (1996), S. 271f.

<sup>202</sup> Vgl. *Herrmann et al.* (2004), S. 547

<sup>203</sup> Vgl. *Homburg / Koschate / Hoyer* (2005), S. 89

<sup>204</sup> Vgl. *Anderson / Fornell / Lehmann* (1994), S. 63

<sup>205</sup> Vgl. *Sauerwein* (2000), S. 13

Bereits 1977, als das Thema der Kundenzufriedenheit noch wenig erforscht war, hat Day, einer der bedeutsamsten Forscher im Bereich der Zufriedenheitsforschung<sup>206</sup>, die Auswirkungen von Zufriedenheit folgendermaßen erklärt. Wenn ein Kunde nach dem Kauf ein Zufriedenheitsgefühl verspürt, wird er entweder gar keine Reaktion zeigen oder aber ein gewisses Verhalten an den Tag legen.<sup>207</sup> „The response may simply be an increase in the consumer`s brand loyalty or a resolution to buy the product more often. [...] the consumer may discuss the experience with family and friends and perhaps urge others to try the item.“<sup>208</sup>

## 4.6. Kundenloyalität

### 4.6.1. Begriffsdefinition

*„[...] the long-term success of a particular brand is based, not on the number of consumers who purchase it only once, but on the number who become repeat purchasers.“<sup>209</sup>*

*Jacoby, Jacob & Chestnut, Robert W. (1978)*

Zuallererst wird festgehalten, dass in der vorliegenden Arbeit die Begriffe Kundenloyalität, Kundentreue und Kundenbindung synonym verwendet werden.

Als Definition wird die Folgende erwähnt: Kundenbindung bezieht sich „[...] auf den Aufbau und die Aufrechterhaltung einer Geschäftsbeziehung als einer nicht zufälligen Folge von Markttransaktionen zwischen Anbieter und Kunde.“<sup>210</sup> An einer anderen Stelle wird Loyalität beschrieben als eine Funktion von psychologischen, bewertenden Prozessen und als eine nicht zufällige Verhaltensreaktion, d.h. als ein Kauf, des Entscheidungsträgers über einen bestimmten Zeitraum unter Beachtung von Alternativen. Besonders hervorzuheben als grundlegende Voraussetzung für die Entstehung von Loyalität ist in dieser Definition die Erwähnung des Zeitraumes, in dem sich ein Kauf mehrmals wiederholen muss. Ein einzelner Kaufakt reicht nicht aus um den Kunden als loyal zu bezeichnen.<sup>211</sup>

Kundenloyalität wird besonders auf wettbewerbsintensiven Märkten groß geschrieben. Die Gewinnung von Neukunden ist im Vergleich zur Forcierung von

---

<sup>206</sup> Vgl. Kaiser (2006), S. 39

<sup>207</sup> Vgl. Day (1977), S. 152

<sup>208</sup> Day (1977), S. 152

<sup>209</sup> Jacoby / Chestnut (1978), S. 1

<sup>210</sup> Herrmann / Johnson (1999), S. 583

<sup>211</sup> Vgl. Jacoby / Chestnut (1994), S. 80f.

Kundentreue äußerst aufwendig. Deswegen sollten solche Maßnahmen eingeleitet werden, welche die Kundenloyalität unterstützen und den Kunden zu einer kontinuierlichen Geschäftsbeziehung bewegen.<sup>212</sup> Denn nur eine hohe Wiederkaufrate, die auch resistent gegen Konkurrenzangebote ist, ist erfolgversprechend für das Unternehmen.<sup>213</sup> Die Kundenloyalität ist prinzipiell stärker in Branchen, deren Produkte große Unterschiede aufweisen und in denen das mit dem Testen einer fremden Marke verbundene Risiko größer ist, als in Branchen in denen das Angebot homogener ist.<sup>214</sup>

Kundenloyalität ist der Treiber, der alleine betrachtet, den größten Einfluss auf die langfristige Performance des Unternehmens hat.<sup>215</sup> *Reichheld / Sasser* gehen so weit zu sagen, dass der Gewinn um bis zu 100% steigt, wenn es dem Unternehmen gelingt um 5% mehr Kunden an sich zu binden.<sup>216</sup> Je länger eine Person Kunde des Unternehmens bleibt, desto größer der Profit, den die Beziehung dem Unternehmen bringt. Die folgende Graphik soll diese steigenden Gewinne verdeutlichen. Grob gesprochen setzt sich dieser Gewinnzuwachs aus folgenden Teilen zusammen: Basis-Profit, Profit durch erhöhte Käufe, Profit durch reduzierte Kosten, Profit durch Weiterempfehlung und Profit durch Preispremium.<sup>217</sup>

---

<sup>212</sup> Vgl. *Pepels* (2012), S. 1433

<sup>213</sup> Vgl. *Pepels* (2012), S. 1521

<sup>214</sup> Vgl. *Chaudhuri / Holbrook* (2002), S. 38f.

<sup>215</sup> Vgl. *Jones / Sasser* (1995), S. 91

<sup>216</sup> Vgl. *Reichheld / Sasser* (1990), S. 105

<sup>217</sup> Vgl. *Reichheld / Sasser* (1990), S. 107f.

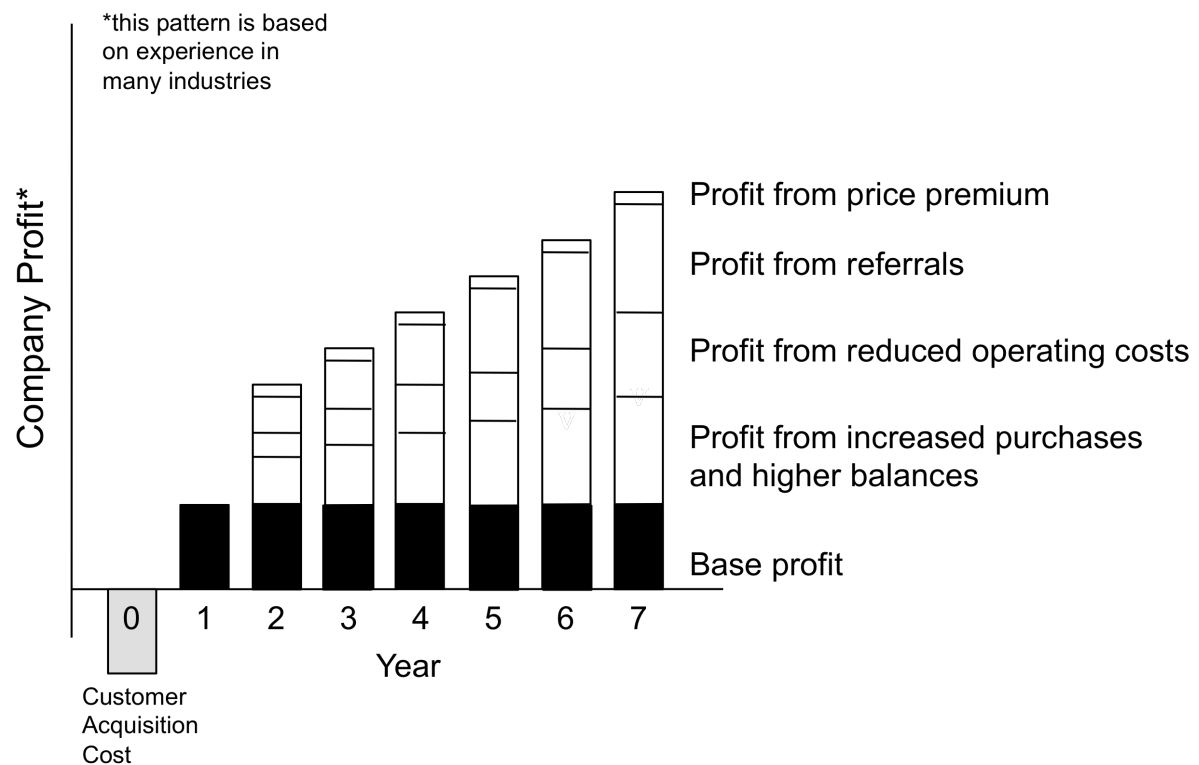


Abbildung 10: "Why customers are more profitable over time"<sup>218</sup>

Neben der Auswirkung von Loyalität auf den Gewinn kann eine andauernde Kundenbindung auch Wettbewerbsvorteile schaffen.<sup>219</sup>

Die Kundenbindung gehört zur Strategie der Marktdurchdringung, die charakterisiert wird durch eine bessere Bedienung bestehender Kunden mit bestehendem Angebot.<sup>220</sup> In diesem Zusammenhang muss besonders auf zwei Faktoren geachtet werden. Einerseits wird ein unzufriedener Kunde zur Konkurrenz wechseln. Dieser Entwicklung muss man gegensteuern und die Zufriedenheit des Kunden erhöhen. Andererseits gibt es ein Verhalten, wogegen das Unternehmen so gut wie nichts tun kann, das als Variety Seeking bezeichnet wird, bei dem ein Kunde nach Abwechslung im Produktangebot sucht.<sup>221</sup>

Kundenloyalität kann entweder natürlich oder künstlich entstehen und wird demnach als wahre oder falsche Loyalität bezeichnet. Bestimmte Gegebenheiten können dazu führen, dass Kunden als loyal erscheinen, obwohl sie es in Wirklichkeit gar nicht sind, sondern nur in irgendeiner Art und Weise dazu gezwungen werden. Es kann sich dabei um staatliche Bestimmungen handeln, die den Wettbewerb gering halten,

<sup>218</sup> Quelle: Reichheld / Sasser (1990), S. 108

<sup>219</sup> Vgl. Reichheld (1997), S. 12

<sup>220</sup> Vgl. Pepels (2012), S. 1521

<sup>221</sup> Vgl. Pepels (2012), S. 1433



oder hohe Wechselkosten, kundenbindende Promotion-Programme oder eigentumsgeschützte Technologien, welche das Alternativenangebot einschränken. Allerdings werden nicht ausreichend zufriedene Kunden, die durch solche Barrieren an das Unternehmen gebunden sind, zur Konkurrenz wechseln sobald sich ihnen die Möglichkeit bietet.<sup>222</sup>

#### 4.6.2. Die Zufriedenheit-Loyalität Beziehung

„Loyal customers are not necessarily satisfied customers, but satisfied customers tend to be loyal customers“.<sup>223</sup> Diese Aussage legt es nahe, dass zwischen Loyalität bzw. Kundenbindung und Kundenzufriedenheit ein Zusammenhang besteht. Auch der American Customer Satisfaction Index (ACSI), der die vom Kunden wahrgenommene Qualität der Produkte und Leistungen misst, geht in seinem zugrunde liegenden Modell davon aus, dass die Kundenzufriedenheit die Kundenloyalität beeinflusst.<sup>224</sup> Eine Steigerung der Wiederkaufseinstellung kann zu Kundenloyalität führen, die eine grundsätzliche positive Einstellung dem Unternehmen gegenüber widerspiegelt.<sup>225</sup> Anders gesagt führt Kundenzufriedenheit zu einem positiven Wiederkaufverhalten und in weiterer Folge zu einer längerfristigen Kundenbindung.<sup>226</sup> Den positiven Einfluss von Zufriedenheit auf die Wiederkaufabsicht haben insbesondere auch *Anderson und Sullivan* (1993) empirisch nachgewiesen.<sup>227</sup> Auch *Hellier et al.* (2003) beschäftigten sich mit dem Zusammenhang von Kundenzufriedenheit auf die Wiederkaufabsicht. Sie sahen die Markenvorliebe („Brand Preference“) allerdings als Bindeglied zwischen den beiden Konstrukten. Ein Kunde ist mit dem Produkt oder Service eines Unternehmens zufrieden, da seine Erwartungen erfüllt oder übertroffen wurden, und bevorzugt in Folge dieses Unternehmen anderen Anbietern gegenüber. Er hat also eine Vorliebe für diese Marke. In einem zweiten Schritt wird er erwägen ein wiederholtes Mal bei dem gleichen Unternehmen zu kaufen. Hat er über einen längeren Zeitraum Wiederkäufe getätigt wird er als loyaler Kunde bezeichnet.<sup>228</sup>

---

<sup>222</sup> Vgl. *Jones / Sasser* (1995), S. 90

<sup>223</sup> *Fornell* (1992), S. 7

<sup>224</sup> Vgl. *Fornell et al.* (1996), S. 7f.

<sup>225</sup> Vgl. *Sauerwein* (2000), S. 18-21

<sup>226</sup> Vgl. *Kaiser* (2006), S. 16

<sup>227</sup> Vgl. *Anderson / Sullivan* (1993), S. 141

<sup>228</sup> Vgl. *Hellier et al.* (2003), S. 1764f.

In der Literatur gibt es viele Meinungen über die Art des funktionalen Zusammenhangs zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität. Dass es sich allerdings um keinen einfachen linearen Zusammenhang handeln kann, wurde mittlerweile in vielen Studien nachgewiesen. Man ist der Meinung, dass andere Variablen den Zusammenhang beeinflussen, eine lineare Funktion also unmöglich den vielschichtigen und komplexen Zusammenhang widerspiegeln kann.<sup>229</sup> Die Stärke des Zusammenhangs soll unterschiedlich sein, je nachdem wie intensiv der Wettbewerb in der jeweiligen Branche ist. In Sektoren wie der Automobilbranche und der Lebensmittelindustrie, die durch einen intensiven Wettbewerb gekennzeichnet sind, hat die Zufriedenheit der Kunden einen viel stärkeren Einfluss auf die Kundenbindung als in Branchen, deren Struktur eher monopolistisch bzw. oligopolistisch ist, wie die öffentliche Post oder die Polizei. Zusätzlich spielen in diesem Zusammenhang Wechselbarrieren eine Rolle. Es fällt auf, dass genau in den Branchen, in denen die Zufriedenheit einen geringeren Einfluss auf die Kundenbindung hat die Wechselkosten relativ hoch sind, da es z.B. nur einen oder wenige Anbieter am Markt gibt. In Branchen mit geringeren Wechselbarrieren sind die Unternehmen darauf angewiesen, dass ihre Kunden sich loyal zum Unternehmen verhalten und deswegen wird Kundenzufriedenheit großgeschrieben.<sup>230</sup> Wird ein Kunde in seinen Erwartungen enttäuscht, fällt es ihm in einem gesättigten Marktumfeld nicht schwer zu einem Konkurrenten zu wechseln, was auf einem Markt mit wenigen Konkurrenten (Extremfall: Monopol) nicht der Fall ist.<sup>231</sup> Demzufolge ist festzuhalten, dass Kundenzufriedenheit in einigen Branchen wichtiger ist als in anderen, da der Einfluss auf die Kundenloyalität unterschiedlich ist.

Nicht nur die Branche beeinflusst den Zusammenhang von Zufriedenheit auf Loyalitätsverhalten sondern auch bestimmte Attribute des Kunden. In Abhängigkeit individueller Charakteristiken, kann man das Verhalten der Kunden in vier Basistypen einteilen: Loyale oder Apostel (Loyalist, Apostel), Terroristen (Defector, Terrorist), Söldner (Mercenary) und Gefangene (Hostage).<sup>232</sup>

Die Apostel oder Loyalen sind sehr zufrieden mit dem Unternehmen und sie werden auch in Zukunft Kunden bleiben, da sich eine stabile Geschäftsbeziehung entwickelt

---

<sup>229</sup> Vgl. Herrmann / Johnson (1999), S. 580

<sup>230</sup> Vgl. Fornell (1992), S. 16

<sup>231</sup> Vgl. Matzler / Stahl / Hinterhuber in Hinterhuber / Matzler (2009), S. 14

<sup>232</sup> Vgl. Jones / Sasser (1995), S. 96

hat.<sup>233</sup> Die Bedürfnisse der Loyalen passen optimal mit den Produkt- oder Serviceangeboten des Unternehmens zusammen, so dass einige von ihnen so zufrieden sind, dass sie ihre Erfahrungen mit anderen teilen und zu Aposteln werden.<sup>234</sup> Die Terroristen andererseits sind unzufriedene Kunden, die abwandern und dazu neigen anderen davon zu erzählen. Söldner hingegen sind zwar zufrieden mit dem Unternehmen, verspüren aber den Drang nach Abwechslung, sind Impulskäufer oder folgen ständig irgendwelchen Trends und sind deshalb nicht besonders stark mit dem Unternehmen verbunden. Gefangene sind unzufriedene Kunden, denen aber aus irgendeinem Grund der Markenwechsel verwehrt bleibt. Sie müssen die Situation akzeptieren und weisen nur deshalb eine Loyalität zum Unternehmen auf. Typische Märkte für Gefangene sind Monopole wie die öffentliche Transportbranche.<sup>235</sup>

	Satisfaction	Loyalty	Behavior
Loyalist/Apostle	high	high	Staying and supportive
Defector/ Terrorist	low to medium	low to medium	Leaving or having left and unhappy
Mercenary	high	low to medium	Coming and going; low commitment
Hostage	low to medium	high	Unable to switch; trapped

**Tabelle 1: Nachfragertypen und deren Zufriedenheit, Loyalität und Verhalten<sup>236</sup>**

Aus der Beschreibung dieser vier Nachfragertypen geht hervor, dass der Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Loyalität besonders von zwei Faktoren irritiert wird. Einerseits spielen Wechselbarrieren eine große Rolle. Sie können ökonomisch bedingt sein und Aufwendungen bei einem Wechsel verkörpern, wie z.B.

<sup>233</sup> Vgl. *Herrmann / Johnson* (1999), S. 584

<sup>234</sup> Vgl. *Jones / Sasser* (1995), S. 96

<sup>235</sup> Vgl. *Jones / Sasser* (1995), S. 96 und *Herrmann / Johnson* (1999), S. 585

<sup>236</sup> Quelle: *Jones / Sasser* (1995), S. 97

Treuerabatte oder der Kauf des Basisproduktes eines Systems, welcher zu gezwungenen Folgekäufen beim gleichen Produzenten führen kann. Wechselbarrieren können aber auch psychischer oder sozialer Natur sein und ein risikoreduzierendes Vertrauen einem bestimmten Unternehmen gegenüber oder gemeinsame Werte widerspiegeln, die sich im Laufe der Zeit entwickelt haben.<sup>237</sup> Andererseits ist auch die Wechselneigung oder das Variety Seeking Verhalten, wie es weiter oben bereits angesprochen wurde, ein den Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Loyalität beeinflussender Faktor. Personen wechseln häufig zwischen verschiedenen Marken der gleichen Branche bzw. Produktgattung. Besonders wenn es sich um Güter des täglichen Bedarfs handelt, werden meist keine besonders hohen Beschaffungsanstrengungen aufgewandt, und die Person wird zu einer Ersatzmarke greifen wenn der Erwerb des bevorzugten Produktes zu hohe Bemühungen bedeuten würde. Bei derartigen Produkten ist auch das mit dem Kauf verbundene Risiko geringer und die Entscheidung wird relativ schnell gefällt. Die Wechselneigung scheint die Erklärung für die Existenz von Söldnern zu sein.<sup>238</sup> Als Gründe für ein solches Variety Seeking nennen *McAllister* und *Pessemier* (1982) einige Punkte, die ich im Folgenden als Aufzählung wiedergeben möchte: multiple users, multiple contexts, multiple uses, changes in the feasible set, changes in taste, changes in constraints, desire for the unfamiliar, alternation among the familiar, aquisition of information, group affiliation oder distinction/individual identity. Allerdings halten die beiden Autoren auch fest, dass das Verhalten nicht vorhersehbar ist und deshalb auch nicht erklärbare Gründe hinter einer Wechselneigung stehen können.<sup>239</sup>

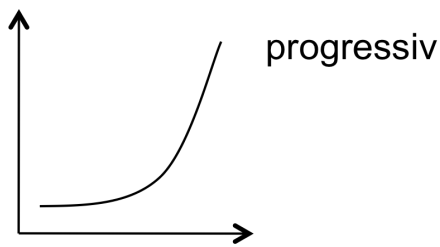
Die folgende Darstellung über die in der Literatur vorzufindenden Überlegungen bezüglich des Zusammenhangs zwischen Zufriedenheit und Loyalität soll einen groben Überblick geben.

---

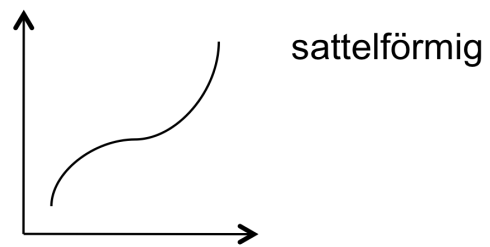
<sup>237</sup> Vgl. *Herrmann / Johnson* (1999), S. 585f.

<sup>238</sup> Vgl. *Herrmann / Johnson* (1999), S. 587f.

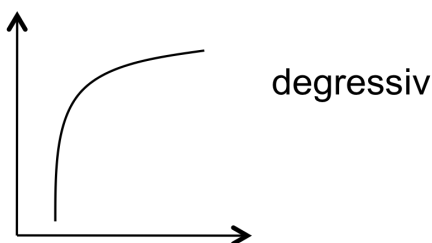
<sup>239</sup> Vgl. *McAllister / Pessemier* (1982), S. 312, 316



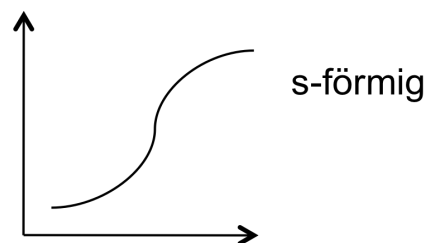
Heskett et al. (1994)  
Jones / Sasser (1995)  
Meyer / Dornach (1996)  
Mittal / Kamakura (2001)  
Narayandas (1998)



Coyne (1989)  
Finkelman / Goland (1990)  
Finkelman / Cetlin / Wenner (1992)  
Müller (1990)  
Müller / Riesenbeck (1991)



Bowman / Narayandas (2001)  
Jones / Sasser (1995)  
Mittal / Kamakura (2001)



Auh / Johnson (1997)  
Burmann (1991)  
Herrmann / Johnson (1999)  
Olina / Oliver / MacMillan (1992)

**Abbildung 11: Der Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Loyalität<sup>240</sup>**

Die Ursachen für Kundenloyalität lassen sich nach *Meyer & Oevermann* (1995) zusammenfassend in fünf Kategorien einteilen:<sup>241</sup>

Psychologische Faktoren (Kundenzufriedenheit)

Situative Faktoren (Bequemlichkeit)

Rechtliche Faktoren (Vertrag)

Ökonomische Faktoren (geringere Kosten als Konkurrenzprodukte)

Technologische Faktoren (an Bedürfnisse angepasste Prozesse)

Diese Aufgliederung verdeutlicht noch einmal, dass der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität nicht unbeeinflusst ist.

<sup>240</sup> Quelle: *Homburg / Bucerius* (2008), S. 60

<sup>241</sup> Vgl. *Meyer / Oevermann* in *Tietz* (1995), S. 1342

#### 4.7. Kundennutzen oder Customer Value

*„ ‚Quality‘ means little in business  
unless customers perceive your quality  
as superior to your competitor’s.“<sup>242</sup>  
Gale, Bradley T. (1994)*

Messungen über die Kundenzufriedenheit, die Kundenloyalität und die Reputation können durchgeführt werden, um Informationen über die Marktposition eines Unternehmens zu erhalten bzw. um herauszufinden ob eine positive Meinung der Kunden Wettbewerbsvorteile und Profitabilität schaffen kann.

Diese Konstrukte sind wichtige, allerdings oft keine verlässlichen Faktoren für die Bestimmung des tatsächlichen Kaufverhaltens. Zusätzlich zu den oben erwähnten Indikatoren sollte der wahrgenommene Nutzen für den Kunden im Vergleich zu den nächsten Konkurrenten bestimmt werden. Der wahrgenommene Nutzen kann z.B. über das vom Kunden empfundene Preis/Leistungs-Verhältnis herausgefunden werden. Er eignet sich meist besser, das Kaufverhalten der Kunden vorherzusagen.<sup>243</sup> Diese Haltung hat sich in der Literatur bereits durchgesetzt. Die Tatsache, dass Customer Value oder Customer Perceived Value sich auch besser zur Messung der Kundenwahrnehmungen eignet als die Kundenzufriedenheit, muss sich noch etablieren.<sup>244</sup> Einige wissenschaftliche Studien haben sich mit dem Konstrukt des Customer Values auseinandergesetzt und stellten fest, dass Kundenzufriedenheit und Customer Value zwei Konstrukte sind, die miteinander in Verbindung stehen<sup>245</sup>: Das Modell des ACSI sieht den wahrgenommenen Wert als „Vorstufe“ (antecedent) zur Zufriedenheit<sup>246</sup> und auch Oh (1999) geht in einem Modell zur Untersuchung des Gastgewerbes davon aus, dass der wahrgenommene Customer Value die Kundenzufriedenheit beeinflusst.<sup>247</sup> Zusammenfassend lässt sich sagen, dass ein höherer wahrgenommener Wert eine erhöhte Zufriedenheit hervorrufen kann.<sup>248</sup>

---

<sup>242</sup> Gale (1994), S. 16

<sup>243</sup> Vgl. Brown (1997), S. 78f.

<sup>244</sup> Vgl. Swaddling / Miller (2002), S. 65

<sup>245</sup> Vgl. McNaughton et al. (2001), S. 527

<sup>246</sup> Vgl. Fornell et al. (1996), S. 8

<sup>247</sup> Vgl. Oh (1999), S. 72

<sup>248</sup> Vgl. Oh (2000), S. 59

*Zeithaml* (1988) definiert Customer Value folgendermaßen: „[...] the consumer's overall assessment of the utility of a product based on perceptions of what is received and what is given.“<sup>249</sup> Der vom Kunden wahrgenommene Wert des Produkt- und Leistungsangebots oder Customer Value setzt sich einerseits aus dem Preis und andererseits aus der Qualität zusammen. Es geht hierbei immer um den Vergleich der Erwartung des Kunden mit der tatsächlichen Wahrnehmung und wie nah jene in der Gegenüberstellung mit der Konkurrenz beieinander liegen.<sup>250</sup> Wie wichtig ein hoher Customer Value ist, drückt die Tatsache aus, dass bei der Kaufentscheidung eines Konsumenten immer derjenige Anbieter, der dem Kunden den höchsten Customer Value bieten kann, das Rennen gewinnt.<sup>251</sup> Auch diese zwei Zitate drücken sehr präzise aus, wie wichtig ein hoher Customer Value für ein erfolgreiches Unternehmen ist: „Abnehmer bezahlen keinen Wert, den sie nicht wahrnehmen, wie real auch immer er sein mag“<sup>252</sup> und „Companies succeed by providing superior customer value“.<sup>253</sup>

Besonders wichtig ist in diesem Zusammenhang der Unterschied zwischen dem realen und dem vom Kunden wahrgenommenen Wert. Zwischen den beiden kann eine große Diskrepanz herrschen, wenn das Unternehmen es nicht versteht die richtigen Wertsignale an den Kunden zu senden, der sich anhand dieser Signale sein Werturteil bildet.<sup>254</sup> Die folgende Abbildung veranschaulicht am Vergleich zweier Unternehmen, dass ein Unternehmen mit einem geringeren tatsächlichen Wert besser wahrgenommen wird, da es über wirksamere Signale verfügt, als ein Unternehmen, dessen realer Wert zwar höher ist, aber dessen Kunden den Wert geringer einschätzen.<sup>255</sup>

---

<sup>249</sup> *Zeithaml* (1988), S. 14

<sup>250</sup> Vgl. *Matzler / Stahl / Hinterhuber* in *Hinterhuber / Matzler* (2009), S. 16

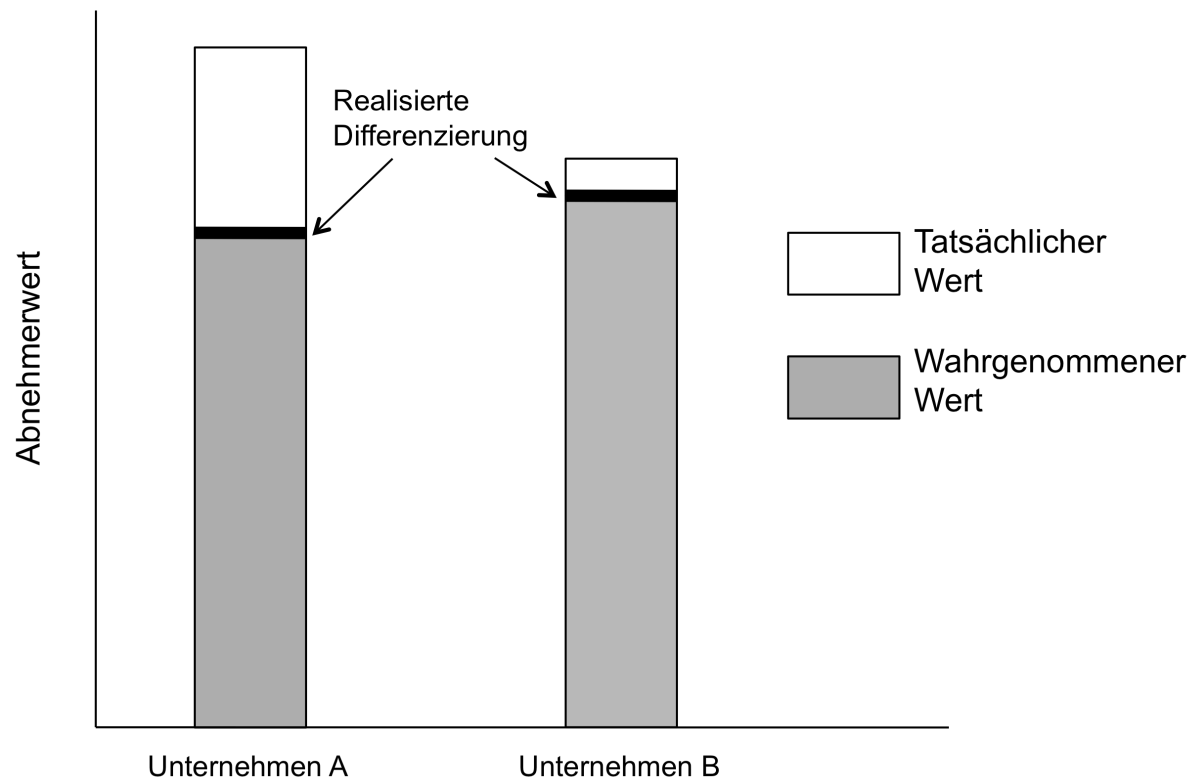
<sup>251</sup> Vgl. *Swaddling / Miller* (2002), S. 65

<sup>252</sup> *Porter* (2010), S. 192

<sup>253</sup> *Gale* (1994), S. 26

<sup>254</sup> Vgl. *Porter* (2010), S. 192

<sup>255</sup> Vgl. *Porter* (2010), S. 192f.



**Abbildung 12: Tatsächlicher und wahrgenommener Abnehmerwert<sup>256</sup>**

„Wie die Menschen den Nutzen wahrnehmen, basiert auf dem Wissen über die Kosten ähnlicher Produkte oder Dienstleistungen.“<sup>257</sup>

Um den Kundennutzen zu messen sind Modelle hilfreich, die die relative wahrgenommene Qualität und den relativen Preis im Vergleich zu den Konkurrenten messen.<sup>258</sup> Um ein noch umfangreicheres Bild des Kundennutzens zu erstellen, werden in dieser Analyse Service, Angebot, Komfort und Atmosphäre im Vergleich zur Konkurrenz abgefragt.

Gale (1994) stellte fest, dass die meisten Kundenzufriedenheitsmessungen die Performance des Unternehmens im Vergleich zur Konkurrenz vernachlässigen und auf diese Weise das Unternehmen darstellen, als hätte es keine Konkurrenten. Konzentriert man sich ausschließlich auf die Kundenzufriedenheitswerte, kann ein kleiner werdender Marktanteil nicht erklärt werden. Die Gründe liegen nämlich darin, dass die Konkurrenz eine bessere Performance zeigen konnte, ohne dass sich dies gleichzeitig in einer Unzufriedenheit der Kunden mit der Qualität des relevanten Unternehmens zeigte. Zusätzlich zur Betrachtung im Vergleich zur Konkurrenz

<sup>256</sup> Quelle: Porter (2010), S. 193

<sup>257</sup> Brown (1997), S. 80

<sup>258</sup> Vgl. Brown (1997), S. 83



vertritt *Gale* die Ansicht, dass auch Kunden der anderen Anbieter befragt werden müssen um eine umfassende „market perceived quality“ herauszufiltern.<sup>259</sup>

Diese Arbeit beschränkt sich auf die Sichtweise einer „customer perceived quality“.

Es geht bei dem Konstrukt des Customer Values um die Art und Weise, wie der Markt bzw. die Kunden Qualität definieren und zu messen ob oder in welchem Ausmaß das Unternehmen dieser Definition entspricht.<sup>260</sup>

Ein überragender Customer Value ist ein maßgeblicher Indikator für Marktanteil, Wettbewerbsstärke, Unternehmenswachstum und Profitabilität.<sup>261</sup> Anders gesagt führt eine Marktorientierung zu einer Strategie, die eine Fokussierung auf einen erhöhten Customer Value verfolgt und die Grundlage für den Ausbau von Wettbewerbsvorteilen und Profitabilität bildet.<sup>262</sup>

---

<sup>259</sup> Vgl. *Gale* (1994), S. 13f.

<sup>260</sup> Vgl. *Gale* (1994), S. 303

<sup>261</sup> Vgl. *Gale* (1994), S. 26

<sup>262</sup> Vgl. *McNaughton et al.* (2001), S. 524

## 5. Verknüpfung von Kundenorientierung, Marktsituation und Unternehmenserfolg

### 5.1. Modellfindung

Die Beschäftigung mit den Wünschen aktueller und potentieller Kunden bildet die Grundlage für einen langfristigen Erfolg des Unternehmens.<sup>263</sup> Verbunden mit der Berücksichtigung von finanziellen Faktoren wie dem Cash-Flow muss die Konzentration auf Cross-Selling, Kundenloyalität, Preissensibilität und positive Mundwerbung das strategische Ziel einer wertorientierten Unternehmung sein.<sup>264</sup>

Durch Erhöhung der Kundenzufriedenheit kommt es zu einer verstärkten Loyalität und in Folge auch zu einer größeren Unternehmensrentabilität.<sup>265</sup> Wählt man zusätzlich den Umweg über die Marktposition lässt sich sagen, dass eine gute Reputation verknüpft mit den materiellen Ressourcen zu Wettbewerbsvorteilen im Markt führen kann. Durch eine gefestigte Wettbewerbsposition wird in Folge der Unternehmenswert positiv beeinflusst.<sup>266</sup>

Andere theoretische Überlegungen sehen einen starken Zusammenhang zwischen der Kundenzufriedenheit, dem Marktanteil und dem Unternehmenserfolg. Folgende Abbildung soll zwei grundlegende Unternehmensstrategien und ihre Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg darstellen.<sup>267</sup>

---

<sup>263</sup> Vgl. *Herrmann / Johnson* (1999), S. 581f.

<sup>264</sup> Vgl. *Matzler / Stahl / Hinterhuber* in *Hinterhuber / Matzler* (2009), S. 15

<sup>265</sup> Vgl. *Sauerwein* (2000), S. 23

<sup>266</sup> Vgl. *Schwalbach* (2004) in *Krylov* (2006), S. 63f.

<sup>267</sup> Vgl. *Kaiser* (2006), S. 18f.

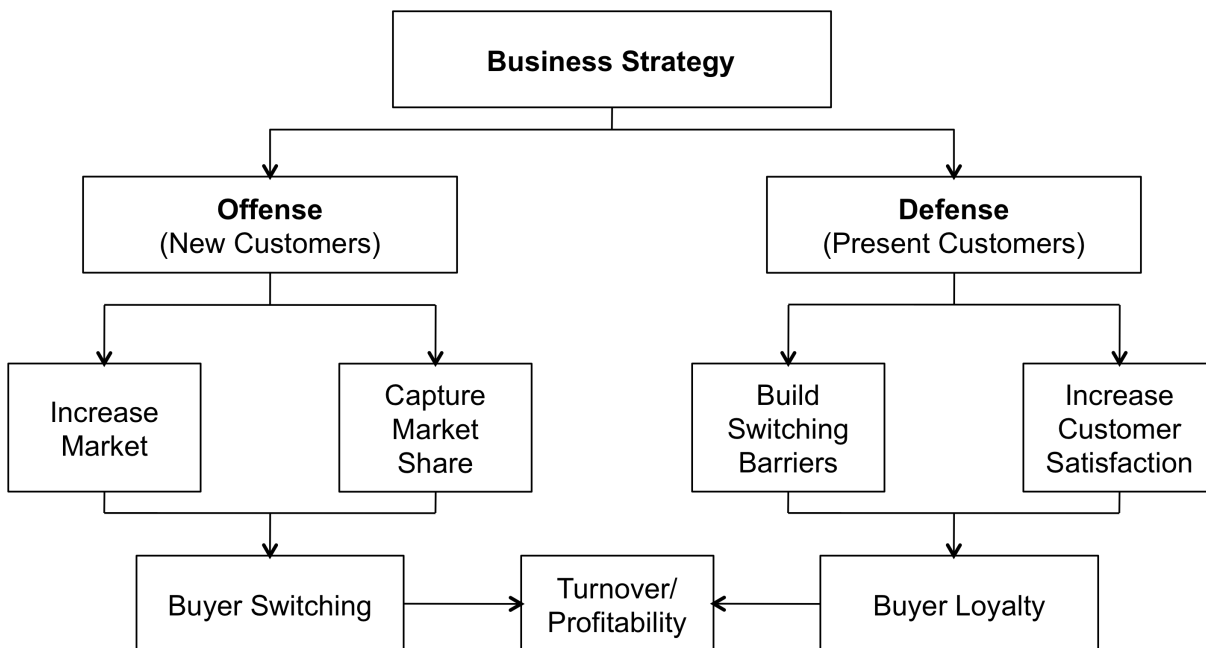


Abbildung 13: Wettbewerbsstrategien<sup>268</sup>

Dieses Modell unterscheidet zwischen einer offensiven und einer defensiven Wettbewerbsstrategie. Die offensive Variante hat das Ziel durch Marktdurchdringung neue Kunden zu akquirieren, indem entweder der Markt vergrößert wird oder Marktanteile durch Abwerbung der Kunden von Konkurrenten erobert werden. Der gemeinsame Nenner ist demzufolge das Erzwingen von „Buyer Switching“, was sich positiv auf den Umsatz bzw. den Erfolg auswirkt. Die defensive Strategie beschäftigt sich mit den bestehenden Kunden und versucht auf der einen Seite Wechselbarrieren auf- und auszubauen, auf der anderen Seite die Kundenzufriedenheit zu erhöhen. Diese Aktionen erhöhen die Kundenloyalität, welche in Folge wiederum den Unternehmenserfolg positiv beeinflusst.<sup>269</sup> Rust / Zahorik (1993) haben die Auswirkungen von Kundenzufriedenheit auf Kundenbindung und in weiterer Folge auf den Marktanteil und den Gewinn mathematisch analysiert.<sup>270</sup>

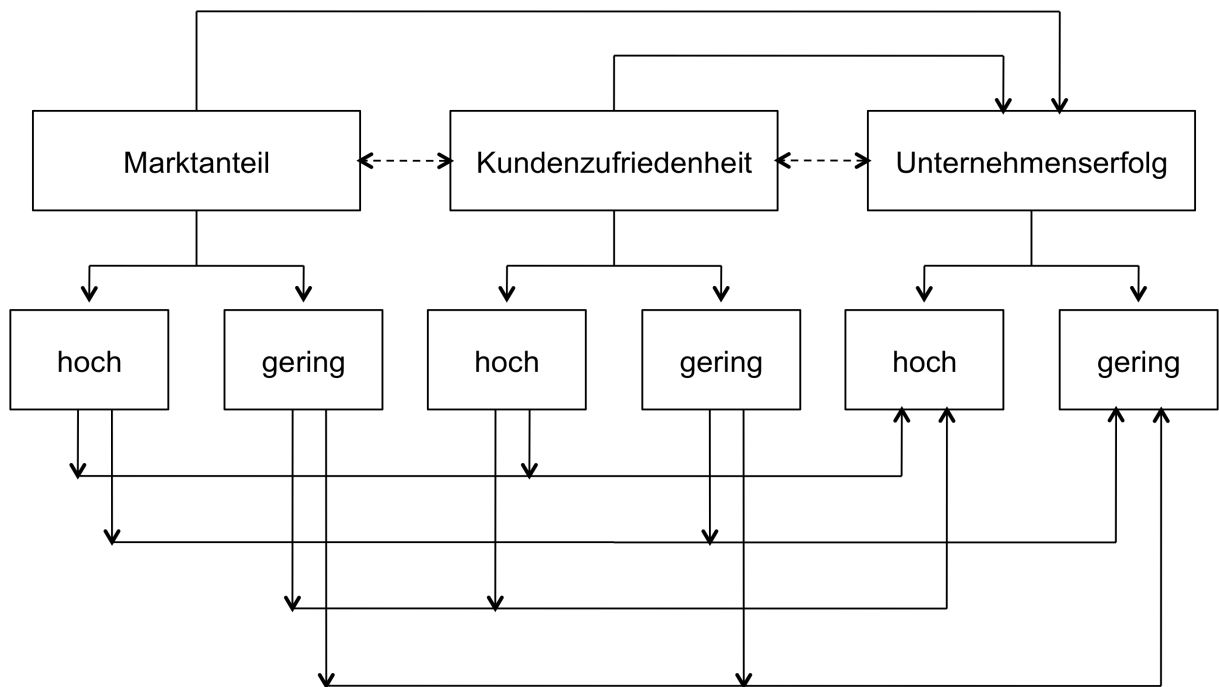
Die oben angeführte Abbildung macht deutlich, dass sowohl eine Vergrößerung des Marktanteils als auch eine Erhöhung der Kundenzufriedenheit den Unternehmenserfolg positiv beeinflussen. Allerdings gibt es zwischen den drei

<sup>268</sup> Quelle: Kaiser (2006), S. 19

<sup>269</sup> Vgl. Kaiser (2006), S. 19f.

<sup>270</sup> Vgl. Rust / Zahorik (1993), S. 212

Komponenten auch andere Beziehungen, die in der folgenden Abbildung veranschaulicht werden.



**Abbildung 14: Beziehungen zwischen Marktanteil, Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg<sup>271</sup>**

Die Abbildung verdeutlicht, dass sowohl Marktanteil als auch Kundenzufriedenheit direkt den Unternehmenserfolg beeinflussen, es aber auch andere Auswirkungen durch ein Zusammenspiel zwischen Marktanteil und Kundenzufriedenheit geben kann. Interessant ist der Fall mit einem hohen Marktanteil und einer geringen Kundenzufriedenheit, der den Erfolg negativ beeinflusst.

„[...] the relationship between market share and customer satisfaction can be negative. That will be the case when market demand is heterogeneous and supply is homogeneous (standardized).“<sup>272</sup> Ein Unternehmen, das seinen Marktanteil erhöht, wird damit rechnen müssen, dass sich seine Kundenstruktur auch verändert. Diese Heterogenität in der Kundenstruktur erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass negative Erwartungsabweichungen vorkommen, was wiederum die Zufriedenheit verschlechtert.<sup>273</sup> Es wäre demzufolge nicht ausreichend sich auf eine Erhöhung des

<sup>271</sup> Quelle: Kaiser (2006), S. 21

<sup>272</sup> Fornell (1992), S.8

<sup>273</sup> Vgl. Kaiser (2006), S. 23

Marktanteils zu konzentrieren, da dieses Ziel allein nicht unbedingt zu einem Erfolg führt.<sup>274</sup>

Vielmehr möchte ich durch Zusammenführung oben erwähnter Theorien von einer anderen Beziehung ausgehen. Kundenzufriedenheit und eine erhöhte Kundenbindung steigern die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens und festigen demnach die Marktposition. Durch den Ausbau von Wettbewerbsvorteilen wird schlussendlich der Unternehmenserfolg positiv beeinflusst.

Die folgende Abbildung veranschaulicht diese Überlegungen für das theoretische Grundmodell.



**Abbildung 15: Modell "Von Kundenorientierung zum Unternehmenserfolg"**

Das theoretische Modell muss für die praktische Untersuchung allerdings ein wenig abgeändert werden. Die zur Verfügung stehenden Daten erlauben es weder von der erhöhten Kundenorientierung auf den Ausbau von Kundenzufriedenheit zu schließen, noch ist es möglich die Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg zu messen. Werden also das erste („Steigerung der Kundenorientierung“) und das letzte („Unternehmenserfolg“) Konstrukt aus dem theoretischen Modell herausgenommen und die Festigung der Marktposition durch die wahrgenommene Marktposition aus

<sup>274</sup> Vgl. Kaiser (2006), S. 24

Sicht der Kunden ersetzt, entsteht das Research Framework für die empirische Analyse. Bei dem Konstrukt der wahrgenommenen Marktposition versuche ich die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens auf Basis von subjektiven Urteilen der Kunden zu messen. Denn im Prinzip zählt für den Erfolg allein die Art und Weise, wie Kunden ein Unternehmen wahrnehmen und nicht wie es selbst oder die Branche seine Position beschreibt. Dieser Ansatz ist nicht neu.

Ähnliches wurde bereits in vielen Studien der Erfolgsfaktorenforschung angewandt, die neben objektiven Größen auch subjektive Einschätzungen der wichtigsten unternehmerischen Anspruchsgruppen in ihre Untersuchungen miteinbezogen.<sup>275</sup>

Wie beim CPV geht es bei diesem Konstrukt um die Wahrnehmungen der Kunden und nicht um die tatsächliche Marktposition: „What counts in competitive strategy are not facts, but perceptions.“<sup>276</sup> Da die individuellen Kaufentscheidungen der Kunden den Wettbewerb bestimmen ist deren Sichtweise auf keinen Fall zu vernachlässigen.<sup>277</sup>

Alle Zusammenhänge des endgültigen Modells können nun anhand von Hypothesen untersucht werden.

---

<sup>275</sup> Vgl. Nieschlag / Dichtl / Hörschgen (2002), S. 279f.

<sup>276</sup> Bowman / Faulkner (1994), S. 120

<sup>277</sup> Vgl. Bowman / Faulkner (1994), S. 121

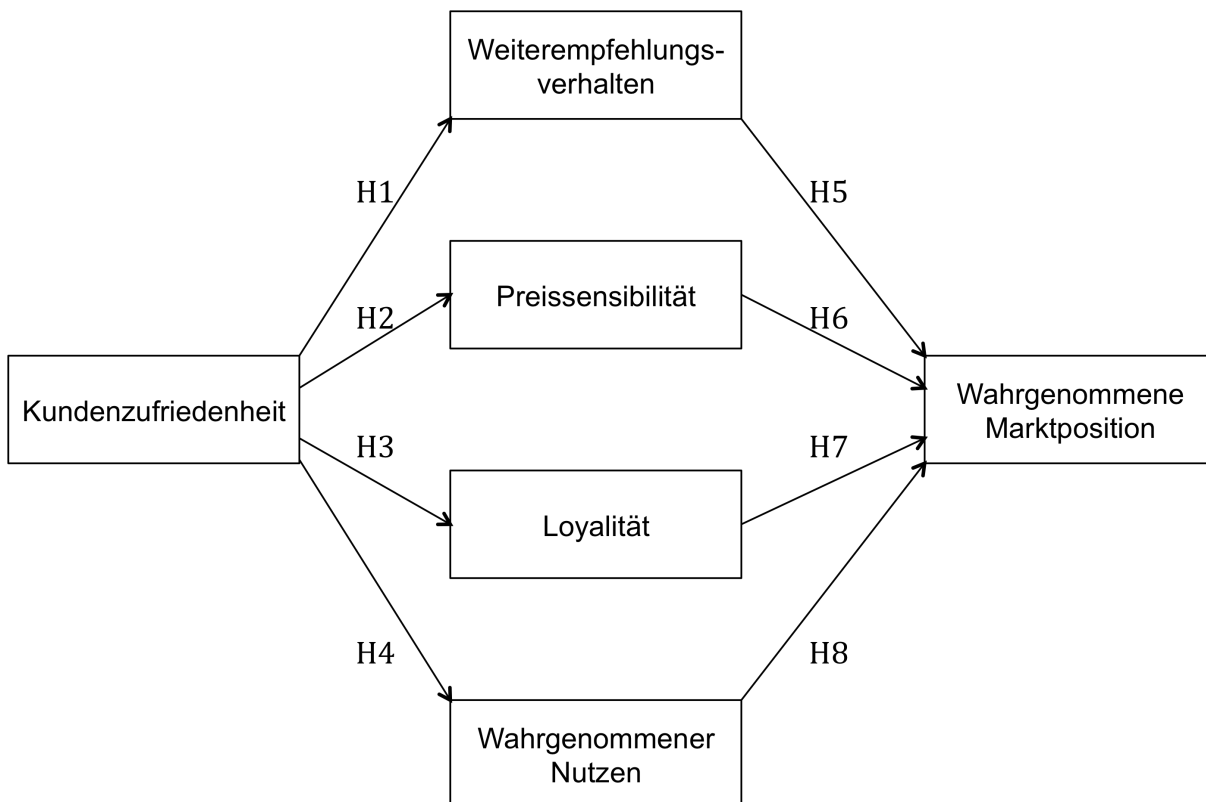


Abbildung 16: Research Framework

## 5.2. Formulierung der Hypothesen

Aus dem Research Framework lassen sich acht Hypothesen ablesen, die im Folgenden ausformuliert werden. Die Pfeile im Modell deuten auf kausale Zusammenhänge hin; bei allen Verbindungen wird ein positiver Zusammenhang vermutet.

Hauptsächlich basieren die Zusammenhänge des Modells auf vorhandenen Theorien, welche in den vorigen Kapiteln ausführlich behandelt wurden. Direkt davon betroffen sind Hypothese 1, 2 und 3. Diese Zusammenhänge wurden in einigen Branchen bereits empirisch getestet. Die restlichen Hypothesen sind nur indirekt aus der Literatur ableitbar, stellen also in ihrer exakten Formulierung Neuheiten dar, sind aber durchaus logische Weiterbildungen bestehender Theorien.

H1: *Kundenzufriedenheit wirkt sich positiv auf das Weiterempfehlungsverhalten aus.*

Die Kundenzufriedenheit wird anhand von subjektiven Verfahren gemessen, die die Wahrnehmung des Kunden erfassen.<sup>278</sup> Es bestehen ausreichend fundierte theoretische Aussagen, dass ein zufriedener Kunde positiv über das Unternehmen sprechen bzw. es an potentielle Kunden weiterempfehlen wird. Diese Hypothese (H1) soll den Zusammenhang in der Kaffeehausbranche prüfen.

H2: *Kundenzufriedenheit wirkt sich positiv auf die Preissensibilität aus.*

Die Tatsache, dass die Zufriedenheit eines Kunden seine Preisbereitschaft steigern kann, ist bereits nachgewiesen worden. Es wird also angenommen, dass ein zufriedener Kunde eher bereit ist einen höheren Preis zu bezahlen um die gewünschte Qualität zu bekommen als ein unzufriedener Kunde. Anhand der Hypothese (H2) soll diese Beziehung in der Kaffeehausgastronomie untersucht werden.

H3: *Kundenzufriedenheit hat einen positiven Einfluss auf die Kundenloyalität.*

Es wurde in der Literatur bereits hinlänglich festgestellt, dass es einen positiven Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität gibt. Wie andere Studien abstrahiert diese Arbeit allerdings von der funktionalen Form des Zusammenhangs und unterstellt für die vorliegende Untersuchung einen linearen Funktionsverlauf. Ob zufriedene Kaffeehauskunden auch loyale Kunden sind, wird mithilfe der Hypothese (H3) getestet.

H4: *Kundenzufriedenheit hat einen positiven Einfluss auf den wahrgenommenen Nutzen des Kunden.*

Anhand dieser Hypothese möchte ich analysieren, ob ein zufriedener Kunde auch einen hohen Wert/Nutzen wahrnimmt. Da das Konstrukt des Customer Value und seine Beziehung zur Zufriedenheit in der jüngsten Literatur öfters diskutiert wird, soll diese Studie einen Beitrag dazu leisten. Die Items im Fragebogen, die sich mit dem wahrgenommenen Nutzen beschäftigen, behandeln allerdings nur einen Teilaspekt des Konstrukts „Customer Value“.

---

<sup>278</sup> Vgl. Nerdinger / Neumann (2007), S. 136



Die Hypothese (H4) geht davon aus, dass zufriedene Kaffeehauskunden einen hohen wahrgenommenen Nutzen mit dem Besuch des Kaffeehauses verbinden.

H5: *Das Weiterempfehlungsverhalten wirkt sich positiv auf die wahrgenommene Marktposition aus.*

Ein Kunde, der ein Unternehmen weiterempfiehlt und mit seinem sozialen Umfeld über den Betrieb spricht, wird eher der Meinung sein, dass das relevante Unternehmen am Markt gut positioniert ist. D.h., dass die Marktposition des Unternehmens von begeisterten, über das Unternehmen sprechenden Kunden positiv wahrgenommen wird. Anders gesagt bildet diese Hypothese den ersten Schritt im Modell zur Brücke von Kundenzufriedenheit zu einer Steigerung der wahrgenommenen Marktposition. Die Hypothese (H5) testet den Zusammenhang in der Kaffeehausgastronomie.

H6: *Eine niedrige Preissensibilität wirkt sich positiv auf die wahrgenommene Marktposition aus.*

Ist die Preisbereitschaft eines Kunden hoch, bzw. seine Preissensibilität niedrig, wird er das Unternehmen am Markt besser positioniert sehen als wäre seine Wahrnehmung des Betriebes in Bezug auf den Preis vollkommen neutral. Die Hypothese (H6) überprüft diese Annahme in der Kaffeehausbranche.

H7: *Kundenloyalität wirkt sich positiv auf die wahrgenommene Marktposition aus.*

Es erscheint logisch nachvollziehbar, dass ein Kunde das Unternehmen, dem er loyal gegenübersteht, positiver wahrnimmt. In weiterer Folge wird er auch die Marktposition des relevanten Unternehmens höher einschätzen. Diese Hypothese (H7) soll den Zusammenhang am Beispiel der Kaffeehausgastronomie überprüfen.

H8: *Der wahrgenommene Nutzen wirkt sich positiv auf die wahrgenommene Marktposition aus.*

Ein Kunde, der den Nutzen, den ihm ein Unternehmen liefert, positiv wahrnimmt, wird in Folge auch die Marktposition des Unternehmens positiv bzw. besser wahrnehmen. Diese Hypothese (H8) testet den Zusammenhang empirisch in der Kaffeehausbranche.

## 6. Empirische Untersuchung

### 6.1. Methode und Ablauf

#### 6.1.1. Fragebogenkonstruktion

Die Befragungen wurden anhand eines schriftlichen, standardisierten Fragebogens durchgeführt. Als Nachteil bei dieser Art der Befragung muss der Aspekt gesehen werden, dass die Befragungssituation nicht vollständig kontrollierbar ist und die Befragten wenig sorgfältig bei der Beantwortung vorgehen könnten.

Der Fragebogen unterteilt sich in sechs thematische Blöcke, die jeweils aus mehreren Fragen zum gleichen Themenaspekt bestehen. Am Ende des Fragebogens werden demographische Daten erhoben. Die ersten drei Blöcke und die Fragen zur Einteilung wurden von einem Institut der Oklahoma University erstellt und befassen sich mit der Reputation, der Kundenzufriedenheit, der Wiederkaufabsicht, dem Weiterempfehlungsverhalten und der Preissensibilität. Zwei Fragenmodule beschäftigen sich mit der wahrgenommenen Wettbewerbsintensität und der Beurteilung der Leistungen des besuchten Unternehmens im Vergleich zur Konkurrenz. Diese wurden von mir ergänzt.

Hauptsächlich gibt der Fragebogen Antwortkategorien vor, es handelt sich also um geschlossene Fragen. Abgesehen von den Fragen zur Einordnung gibt es lediglich einen offenen Fragenblock, der sich mit der Besuchshäufigkeit und der Meinung der Befragten beschäftigt. Eine Formulierung als geschlossene Frage war in diesem Fall ungenügend, da die Antwortmöglichkeiten dadurch erheblich eingeschränkt und Suggestivwirkungen erzeugt würden. Ansonsten waren für die Wahl der Fragenstruktur die Vorteile der geschlossenen Frage ausschlaggebend: Die Antworten sind vergleichbar, der Zeitaufwand für die Befragten ist wesentlich geringer und man vermeidet weitgehend Antwortverweigerungen.

Die geschlossenen Fragen nehmen zwei unterschiedliche Formen an: Einerseits kommen dichotome Ja-Nein-Fragen vor, andererseits Fragen mit ungeraden Ratingskalen. Eine Ratingskala beinhaltet sieben Kategorien mit den Ausprägungen „Stimme überhaupt nicht zu“, „Stimme nicht zu“, „Stimme eher nicht zu“, „Neutral“, „Stimme eher zu“, „Stimme zu“ und „Stimme vollkommen zu“. Die andere

Ratingskala erstreckt sich über die Kategorien „Eindeutig schlechter“, „Wesentlich schlechter“, „Schlechter“, „Gleich“, „Besser“, „Wesentlich besser“ und „Eindeutig besser“. Dadurch, dass es sich um ungerade Skalen handelt, könnte man annehmen, dass eine Tendenz zur mittleren Kategorie forciert wird. Allerdings würde eine gerade Skala eine Entscheidung jenseits der Mitte erzwingen, was nicht immer ein realistisches Bild widerspiegeln würde.

Jeder Fragebogen wurde mit einer laufenden Nummer versehen um Übersichtlichkeit zu gewährleisten und eine Identifikation zu ermöglichen.

#### 6.1.2. Datenerhebung

Die Daten wurden in einer einzigen Erhebungsphase gesammelt. Es gab keine wiederholten Erhebungen, man hat sich auf ein Querschnittsdesign beschränkt.<sup>279</sup> Innerhalb eines Zeitraumes von vier Wochen Ende des Jahres 2011 und Anfang des Jahres 2012 wurden die Fragebögen an Kunden der Wiener Kaffeehäuser, Coffeeshop Company und Testa Rossa Caffèbar zum schriftlichen Selbstausfüllen verteilt. Die Befragung erfolgte freiwillig und anonym. Bei den befragten Personen handelte es sich um eine willkürliche Auswahl. Die einzige Voraussetzung für die Aufnahme in die Stichprobe war zumindest ein Besuch in dem relevanten Kaffeehaus. Ansonsten gab es keinerlei Auswahlkriterien, die die Stichprobe bestimmten. Die Fragebögen wurden entweder per Email verschickt, direkt in den relevanten Gastronomiestätten verteilt oder von Personen ausgefüllt, die sich im Moment nicht in dem Lokal befanden, es aber innerhalb der letzten 4 Wochen besucht hatten.

Insgesamt wurden 112 Personen angesprochen und gebeten den Fragebogen auszufüllen. Davon verweigerten 22 Personen die Teilnahme an der Befragung (6 bei Testa Rossa Caffèbar, 9 bei Coffeeshop Company und 7 bei den Wiener Kaffeehäusern). Dies entspricht einer Rücklaufquote von 80,4%. Der Datenanalyse stehen letztendlich 90 ausgefüllte Fragebögen zur Verfügung, wovon jeweils 30 Fragebögen über Testa Rossa Caffèbar, Coffeeshop Company und Wiener Kaffeehäuser vorhanden sind.

---

<sup>279</sup> Vgl. *Raithel* (2006), S. 48

### 6.1.3. Vorgehen bei der Dateneingabe und -analyse

Die Daten der 90 relevanten Fragebögen wurden mithilfe des Statistikprogrammes SPSS, Version 20, ausgewertet.

Als erster Schritt erfolgte die Verkodung der Daten. Jeder einzelnen Frage wurde ein Variablenname zugeordnet und jeder Variable ein numerischer Wert. Auch die Antwortvorgaben wurden mit Werten versehen. Die Ratingskala wurde mit den Werten 1= „Stimme überhaupt nicht zu“ bis 7= „Stimme vollkommen zu“ oder 1= „eindeutig schlechter“ bis 7= „eindeutig besser“ versehen. Die Antworten auf die beiden dichotomen Fragen haben demzufolge lediglich zwei Werte angenommen. Antwortverweigerungen sind mit dem Wert „-1“ gekennzeichnet.

Dieser Plan wurde in die Variablenansicht des Programmes SPSS übertragen, womit der Schritt der Variablendefinition abgeschlossen war. In einem zweiten Schritt wurden die Daten in der Datenansicht eingegeben mit einer Datenmatrix als Ergebnis: In den Zeilen befinden sich die Untersuchungseinheiten bzw. die Fragebogennummer und in den Spalten die Variablen mit der dazugehörigen Ausprägung. Dieser Rohdatensatz bildet die Grundlage für die folgenden statistischen Verfahren.

Im ersten Schritt der Analyse werden deskriptive Statistiken verwendet um das Profil der befragten Personen zu veranschaulichen. Dann dient eine Faktorenanalyse mit varimax Rotation dazu, die Items zu Faktoren zusammenzufassen, die mit den Hypothesenvariablen des Research Frameworks übereinstimmen sollen. Eine Reliabilitätsanalyse prüft anhand des Cronbach alpha`s die interne Konsistenz des Modells und wird für jeden einzelnen Faktor getrennt durchgeführt. Zur Überprüfung der Hypothesen analysiert schlussendlich eine Regression die Zusammenhänge zwischen den Variablen.

## 6.2. Darstellung der Ergebnisse

### 6.2.1. Deskriptive Analyse

Der Auswertungsprozess beginnt mit einer deskriptiven Analyse, welche die in den Daten enthaltenen Informationen und die Charakteristiken der befragten Personen übersichtlich darstellen soll. Dafür werden Häufigkeitsauszählungen durchgeführt und statistische Maßzahlen wie Mittelwerte oder Streuungsmaße berechnet.

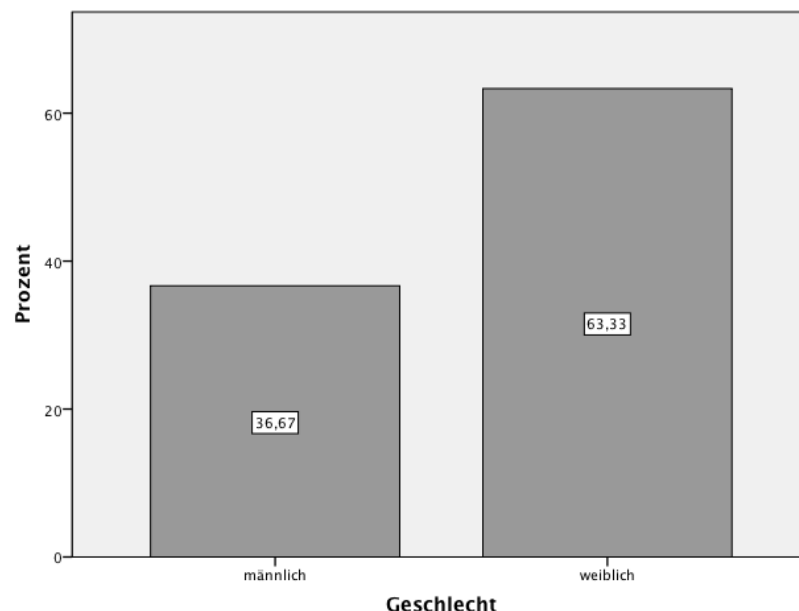
Die 90 befragten Personen besuchen durchschnittlich öfter als 2 mal im Monat eine Testa Rossa Caffèbar, ca. 1,5 mal die Coffeeshop Company und über 3 mal im Monat konsumieren sie in einem Wiener Kaffeehaus. Aus den detaillierteren Häufigkeitstabellen ist abzulesen, dass 72% der Testpersonen weniger als einmal pro Monat ein Testa Rossa Lokal besuchen. Bei Coffeeshop Company sinkt dieser Prozentsatz auf 62% und die Wiener Kaffeehäuser besuchen nur 32% der Befragten weniger als einmal pro Monat.

Besuch pro Monat	Testa Rossa Caffèbar	Coffeeshop Company	Wiener Kaffeehaus
Mittelwert	2,222	1,533	3,301

**Tabelle 2: Mittelwerte der Besuchshäufigkeit**

Als ausschlaggebende Gründe für die Favorisierung eines der Lokale wurden vor allem Argumente genannt, die sich in die Oberbegriffe Gemütlichkeit, Standort wie Nähe zum Ausbildungs- bzw. Arbeitsplatz, Atmosphäre und Angebot einteilen lassen.

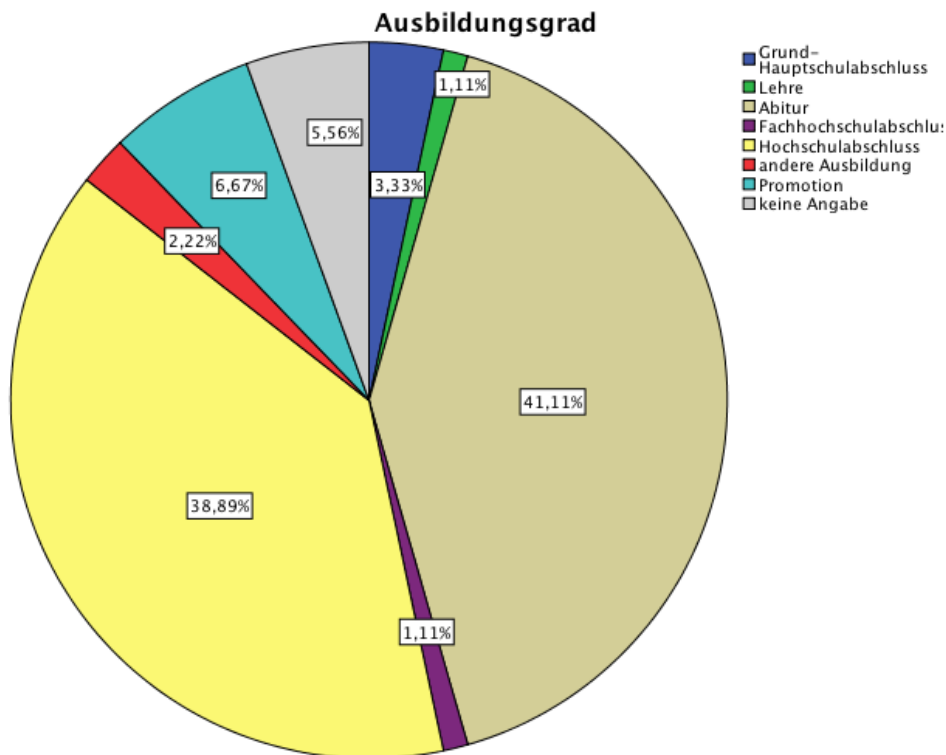
Von den befragten Personen sind 36,7% männlich und 63,3% weiblich. Veranschaulicht wird diese Verteilung im folgenden Säulendiagramm.



**Tabelle 3: Verteilung des Geschlechts der Besucher**

Im Durchschnitt sind die befragten Personen ca. 28 Jahre alt, wobei die jüngste 18 Jahre und die älteste Testperson 75 Jahre alt ist. Bei der Frage nach dem

Ausbildungsgrad gaben 5 Personen keine Antwort; die Mehrheit der restlichen Befragten sind Akademiker (38,9% Universitätsabschluss und 6,7% Promotion), dicht gefolgt von den Personen mit Matura als höchsten Bildungsgrad (41,1%). Eine vollständige Beschreibung der Testpersonengruppe bezogen auf den Ausbildungsgrad liefert das folgende Kreisdiagramm.



**Abbildung 17: Ausbildungsgrad der Besucher**

Nachdem die obigen Ausführungen die demographischen Merkmale der befragten Personengruppe aufgezeigt haben, werden im Folgenden Detailauswertungen vorgenommen um die aufgestellten Hypothesen zu überprüfen.

### 6.2.2. Faktorenanalyse und Reliabilität

Die bereits definierten Hypothesen beinhalten die unabhängigen und abhängigen Variablen des Modells. Deren Operationalisierung erfolgte im Fragebogen anhand direkt beobachtbarer Items. Je nachdem um welche Variable es sich handelt, wird sie von ein oder mehreren Items (Fragen) beschrieben. Bsp.: Konzept: Kundenloyalität ; Operationalisierung oder Maß: Wiederholungskauf)

Im ersten Schritt der empirischen Auswertung wurde eine Faktorenanalyse zur Dimensionsreduktion durchgeführt um zu beurteilen, ob die a-priori-Zuteilung von bestimmten Items zu den Variablen auch gerechtfertigt ist. Diejenigen Items, die eine starke Korrelation zueinander aufweisen, bestimmen einen Faktor. Man findet durch die Faktorenanalyse also heraus ob die Hypothesen des theoretischen Konstrukts auch durch die erhobenen Daten gestützt werden.

Die Faktoren wurden in einem zweiten Schritt auf ihre Reliabilität bzw. Zuverlässigkeit hin überprüft. Da der Cronbach-Alpha-Koeffizient Werte zwischen 0,77 und 0,97 aufwies, können die gewählten Faktoren als akzeptabel bis exzellent interpretiert und als solche verwendet werden.<sup>280</sup>

Die 6 Faktoren, die aus der Faktorenanalyse resultieren, stimmen mit den Konstruktvariablen überein und werden im Folgenden aufgelistet:

Faktor 1: Kundenzufriedenheit (9 Items; Cronbachs  $\alpha = 0,97$ )

Faktor 2: Weiterempfehlungsverhalten (3 Items; Cronbachs  $\alpha = 0,83$ )

Faktor 3: Preissensibilität (1 Item)

Faktor 4: Kundenloyalität (4 Items; Cronbachs  $\alpha = 0,92$ )

Faktor 5: wahrgenommener Nutzen (4 Items; Cronbachs  $\alpha = 0,77$ )

Faktor 6: wahrgenommene Marktposition (3 Items; Cronbachs  $\alpha = 0,82$ )

### 6.2.3. Durchschnittswerte der Items der Modellfaktoren

Ein Vergleich der Kaffeehaustypen anhand der sechs Faktoren des Modells bzw. deren Items zeigt signifikante Unterschiede. Bei dieser Analyse handelt es sich um eine einfaktorielle Anova, welche die Mittelwerte der zu einem Faktor zugehörigen Items miteinander vergleicht.

Die ersten drei Tabellen beschäftigen sich mit den Items des Faktors Zufriedenheit.

	Zufriedenheit	Gefallen	Pos. Gegen- überstehen	Pos. Erfahrungen
Coffeeshop Company	5,03	4,97	4,90	4,97
Testarossa	5,03	5,10	5,03	5,13
Wiener Kaffeehaus	5,30	5,90	5,73	5,30
Signifikanz	,684	,038	,075	,652

**Tabelle 4: Mittelwerte der Items des Faktors Zufriedenheit (1)**

<sup>280</sup> Vgl. George, Mallery (2002), S. 231



	Zufriedenheit mit Erfahrungen am Standort	Gefallen mit Standort	hervorragende Erfahrung mit Standort	Zufrieden fühlen mit Erfahrungen am Standort
Coffeeshop Company	4,87	4,83	4,27	4,63
Testarossa	5,27	5,23	4,40	4,93
Wiener Kaffeehaus	5,46	5,67	5,27	5,60
Signifikanz	,200	,089	,034	,026

**Tabelle 5: Mittelwerte der Items des Faktors Zufriedenheit (2)**

	Positive Grundhaltung durch Erfahrungen
Coffeeshop Company	4,43
Testarossa	4,80
Wiener Kaffeehaus	5,73
Signifikanz	,002

**Tabelle 6: Mittelwerte der Items des Faktors Zufriedenheit (3)**

Bei den neun Items des Faktors Zufriedenheit finden sich bei drei Items keine signifikanten Unterschiede zwischen den Lokalen. Dabei handelt es sich um die Items allgemeine Zufriedenheit, positive Erfahrungen und Zufriedenheit mit den Erfahrungen am Standort. Ebenfalls nur schwach signifikante Unterschiede bestehen bei den Items positives Gegenüberstehen und Gefallen mit dem Standort. Offensichtlich unterscheiden sich also besonders die Erfahrungen am konkreten Standort, die schließlich auch zu Unterschieden in der Grundhaltung führen. Bei den Wiener Kaffeehäusern sind die Erfahrungen am besten und bei der Coffeeshop Company am schlechtesten. Die Unterschiede zwischen Coffeeshop Company und Testarossa sind oftmals nicht stark signifikant. Dies lässt sich darauf zurückführen, dass es sich bei diesen Lokalen um Franchisebetriebe handelt, die offensichtlich ähnlich beurteilt werden. Betrachtet man die neun Items als den Faktor Zufriedenheit kann man aus der Analyse herauslesen, dass die Konsumenten von Coffeeshop Company signifikant unzufriedener sind als die der Wiener Kaffeehäuser und die Testarossa-Besucher eine Mittelposition einnehmen.

Die nächsten Tabellen betreffen die Items des Faktors Weiterempfehlungsverhalten und setzen sich aus Weiterempfehlung, Weiterempfehlung bei Interesse auswärts zu

konsumieren und mit anderen Leuten gerne über die Erfahrungen zu sprechen zusammen.

	Weiter- empfehlung	Weiter- empfehlung bei Interesse an auswärts konsumieren	mit anderen Leuten gerne über Erfahrungen sprechen
Coffeeshop Company	4,30	4,27	2,93
Testarossa	4,87	4,57	3,30
Wiener Kaffeehaus	5,40	5,57	4,13
Signifikanz	,038	,005	,014

**Tabelle 7: Mittelwerte der Items des Faktors Weiterempfehlungsverhalten**

Die Items des Faktors Weiterempfehlungsverhalten unterscheiden sich alle signifikant voneinander. Allerdings gibt es keine signifikanten Differenzen zwischen Coffeeshop Company und Testarossa; bei beiden sind die Besucher jedoch viel weniger bereit das jeweilige Unternehmen weiterzuempfehlen als die Kunden der Wiener Kaffeehäuser.

Bei der Variable Preissensibilität handelt es sich um keinen Faktor an sich sondern um ein einziges Item. Auch hier zeigt sich, dass bei den Franchiseketten die Bereitschaft mehr zu bezahlen deutlich geringer ist als bei den Wiener Kaffeehäusern. Sie geben durchschnittlich an, dass sie eher nicht dazu bereit sind einen höheren Preis zu bezahlen. Bei den Wiener Kaffeehäusern stehen die Kunden diesem Thema neutral gegenüber.

	1	2
Coffeeshop Company	2,10	
Testarossa	2,28	
Wiener Kaffeehaus		3,53
Signifikanz	,660	1,000

**Tabelle 8: Mittelwerte der Preissensibilität**

Die nächste Tabelle beinhaltet die Mittelwerte der vier Items des Faktors Wahrgenommener Nutzen, der sich aus Qualität, Angebot, Service und Komfort/Atmosphäre zusammensetzt.

	Qualität	Angebot	Service	Komfort/ Atmosphäre
Coffeeshop Company	4,13	3,87	3,93	3,70
Testarossa	4,17	4,60	3,97	4,10
Wiener Kaffeehaus	4,67	4,73	4,80	4,83
Signifikanz	,095	,003	,020	,021

**Tabelle 9: Mittelwerte der Items des Faktors Wahrgenommener Nutzen**

Insgesamt gesehen ergeben sich auch bei den Items des Faktors Wahrgenommener Nutzen überall signifikante Unterschiede zwischen den Lokalen.

Wieder werden Testarossa und Coffeeshop Company schlechter bewertet, aber bei der Einschätzung des Angebots erhält Testarossa fast genauso gute Werte wie die Wiener Kaffeehäuser. Die letzteren schneiden vor allem bei Qualität, Service und Komfort signifikant besser ab als die Franchiselokale.

Folgende Tabelle gibt die Mittelwerte der vier Items des Faktors Kundenloyalität wieder. Dabei handelt es sich um die Wahrscheinlichkeit einer wiederholten Konsumation, das Gefühl an der Kette zu hängen, die Konsumation beim nächsten auswärts konsumieren und der Wiederkaufabsicht. Es ist augenscheinlich wie ähnlich die vier Fragen formuliert sind.

	Hohe Wahrscheinlichkeit einer wiederholten Konsumation	an der Kette hängen	Konsumation beim nächsten auswärts konsumieren	Wiederkauf- absicht
Coffeeshop Company	5,10	2,77	3,63	4,20
Testarossa	5,41	3,67	3,90	4,69
Wiener Kaffeehaus	5,80	4,33	4,67	5,27
Signifikanz	,312	,003	,026	,051

**Tabelle 10: Mittelwerte der Items des Faktors Kundenloyalität**

Abgesehen von der Frage nach einer hohen Wahrscheinlichkeit der wiederholten Konsumation unterscheiden sich alle Items des Faktors Kundenloyalität signifikant voneinander. Da alle Items einen ähnlichen Fragewortlaut haben, ist diese Ausnahme nur schwer erklärbar. Es könnte sich dabei um einen Messfehler handeln. Insgesamt sind die Kunden der Wiener Kaffeehäuser laut dem Mittelwertvergleich eher loyal zu ihren Unternehmen, während die Besucher der Coffeeshop Company

nicht ganz so loyal zu sein scheinen. Die Testarossa Kunden verhalten sich vergleichsweise ziemlich neutral.

Die Mittelwerte der drei Items des Faktors Wahrgenommene Marktposition sind in der folgenden Tabelle aufgelistet.

Marke	gute langfristige Zukunft	gute Marktposition	hohe Wahrnehmbarkeit am Markt
Coffeeshop Company	5,28	4,97	4,03
Testarossa	5,37	5,23	4,80
Wiener Kaffeehaus	5,53	5,57	5,37
Signifikanz	,702	,109	,002

**Tabelle 11: Mittelwerte der Items des Faktors Wahrgenommene Marktposition**

Die Mittelwertanalyse ergibt, dass signifikanten Unterschiede nur hinsichtlich der Wahrnehmbarkeit des Lokales am Markt bestehen. Die langfristige Zukunft und die Marktposition werden von den Kunden aller Lokale ähnlich positiv gesehen. Die Wiener Kaffeehäuser scheinen am stärksten wahrgenommen zu werden. Dies könnte sich damit erklären lassen, dass die Wiener Kaffeehäuser erstens am meisten verbreitet sind und zweitens auch offensichtlich den höchsten Bekanntheitsgrad durch alle Bevölkerungsschichten haben.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Kunden der Wiener Kaffeehäuser hinsichtlich aller Faktoren eine bessere Wertung abgegeben haben als die Kunden der anderen Gruppen. Weiters zeigt sich, dass zwischen den beiden Franchiseketten selten ein signifikanter Unterschied im durchschnittlichen Antwortverhalten besteht. Es stellt sich die Frage worauf diese Unterschiede beruhen. Ein Erklärungsansatz wäre, dass die einzelnen Unternehmen unterschiedliche Zielgruppen haben. Ein Vergleich anhand des Ausbildungsgrades macht deutlich, dass die Kunden der Wiener Kaffeehäuser einen eindeutig höheren Bildungsstand haben, da 64% einen Hochschulabschluss vorweisen können. Bei Testarossa liegt der Wert bei 46% und bei Coffeeshop Company bei nur 34%.

Ein anderer Grund für das unterschiedliche Antwortverhalten könnte auch im Alter der Besucher liegen. Die Kunden der Wiener Kaffeehäuser sind nämlich durchschnittlich älter (33 Jahre) als die Kunden der Franchiseketten (25 Jahre).

Daraus lässt sich schließen, dass Personen mit einem höheren Bildungsstand und Alter sich wahrscheinlich mitten im Berufsleben befinden und deswegen mehr Kapital zur Verfügung haben. Bezüglich der Loyalität kann vermutet werden, dass jüngere Leute häufiger neue Lokale ausprobieren möchten und deswegen eine geringere Loyalität zeigen.

Nach der Analyse der einzelnen Items der Faktoren des Modells beschäftigt sich das nächste Kapitel mit der Regressionsanalyse, welche die aufgestellten Hypothesen testet.

#### 6.2.4. Regressionsanalyse

##### 6.2.4.1. Aufbau der Regression

Als Ausgangslage für die Regressionsanalyse, die zur Überprüfung der Hypothesen dienen soll, standen schlussendlich 6 Variablen zur Verfügung.

Die Regressionsanalyse teilt sich in zwei Teilanalysen auf, die den Phasen des Modells entsprechen: Im ersten Schritt wird jeweils der Einfluss von Kundenzufriedenheit auf die Variablen Weiterempfehlungsverhalten, Preissensibilität, Loyalität und wahrgenommener Nutzen getestet. Jede Hypothese (H1, H2, H3 und H4) wird anhand einer einfachen linearen Regression überprüft, wobei Kundenzufriedenheit immer die unabhängige Variable ist und die anderen vier jeweils die abhängigen. Im zweiten Schritt wird eine multiple lineare Regressionsanalyse ausgeführt um die Hypothesen H5, H6, H7 und H8 zu testen. Die unabhängigen Variablen sind Weiterempfehlungsverhalten, Preissensibilität, Loyalität und wahrgenommener Nutzen und die abhängige Variable wird von der wahrgenommenen Marktposition gebildet. Das Signifikanzniveau wird bei  $p < 0,001$  (99% Konfidenzintervall) als statistisch hoch signifikant und bei  $p < 0,1$  (90% Konfidenzintervall) als statistisch leicht signifikant definiert.

Alle Regressionen werden ein zweites Mal mit Kontrollvariablen durchgeführt. Die Kontrollvariablen bestehen aus Alter, Bildungsgrad und Geschlecht und testen zusätzlich das Modell als unabhängige Variablen.

Die eben beschriebene Methode wird mit den Daten der 90 Fragebögen durchgeführt, um die Zusammenhänge allgemein zu untersuchen. Anschließend werden die drei Unternehmen/Institutionen anhand der gleichen

Regressionsanalysen getrennt betrachtet, um mögliche Unterschiede deutlich zu machen.

#### 6.2.4.2. Allgemeine Regressionsanalyse

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Regressionsanalysen zur Überprüfung der einzelnen Hypothesen dargestellt.

H1: *Kundenzufriedenheit wirkt sich positiv auf das Weiterempfehlungsverhalten aus.*

Die Hypothese definiert Kundenzufriedenheit als die unabhängige und Weiterempfehlungsverhalten als die abhängige Variable.

Modellzusammenfassung				
Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers
1	,828 <sup>a</sup>	,686	,682	,56849491
a. Einflussvariablen : (Konstante), FAC Zufriedenheit				

Tabelle 12: Modellzusammenfassung H1

Der ersten SPSS Tabelle kann man entnehmen, dass das Modell ein Bestimmtheitsmaß  $R^2$  von 0,69 hat. Die Werte der abhängigen Variable lassen sich also zu fast 70% aus den Werten der unabhängigen Variable berechnen. Dies bedeutet, dass die Variable Kundenzufriedenheit das Weiterempfehlungsverhalten der Kunden zu einem großen Teil erklären kann.

ANOVA <sup>a</sup>						
Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	60,688	1	60,688	187,780	,000 <sup>b</sup>
	Nicht standardisierte Residuen	27,794	86	,323		
	Gesamt	88,482	87			
a. Abhängige Variable: FAC Weiterempfehlungsverhalten						
b. Einflussvariablen : (Konstante), FAC Zufriedenheit						

Tabelle 13: Anova- Tabelle H1

Die ANOVA Tabelle beinhaltet einen relativ hohen F-Wert ( $187,8 \neq 0$ ), der aufgrund seiner starken Abweichung von 0 dafür spricht die Nullhypothese zu verwerfen, die

Alternativhypothese anzunehmen und auf einen Zusammenhang in der Grundgesamtheit zu schließen. Zum selben Ergebnis führt auch die Betrachtung der Signifikanz  $p < 0,001$ .

<b>Koeffizienten<sup>a</sup></b>						
Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.
		Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Beta		
1	(Konstante)	-,010	,061		-,165	,870
	FAC Zufriedenheit	,835	,061	,828	13,703	,000
a. Abhängige Variable: FAC Weiterempfehlungsverhalten						

**Tabelle 14: Koeffiziententabelle H1**

Der Regressionskoeffizient  $\beta$  bedeutet, dass bei Anstieg der unabhängigen Variable (Kundenzufriedenheit) um eine Einheit, die abhängige Variable (Weiterempfehlungsverhalten) um  $\beta$ -Einheiten ansteigt. Die Regression führt zu dem Schluss, dass zwischen Kundenzufriedenheit und Weiterempfehlungsverhalten ein statistisch hoch signifikanter Zusammenhang mit einem  $\beta$  von 0,83 besteht. H1 kann also bestätigt werden.

Das folgende Streudiagramm unterstreicht diese Aussage graphisch und spricht nicht gegen einen linearen Zusammenhang. Zusätzlich kann man aus dieser Graphik ablesen, dass der lineare Zusammenhang erst ab einer mittleren Zufriedenheit zutrifft. Unzufriedene Kunden sprechen zwar auch manchmal über ihre Erfahrungen, allerdings wird es sich dabei eher um negative Mundpropaganda handeln. Das bestätigt die Annahmen aus der Theorie, dass unzufriedene Kunden teilweise eher über ihre Erlebnisse sprechen als zufriedene Besucher.

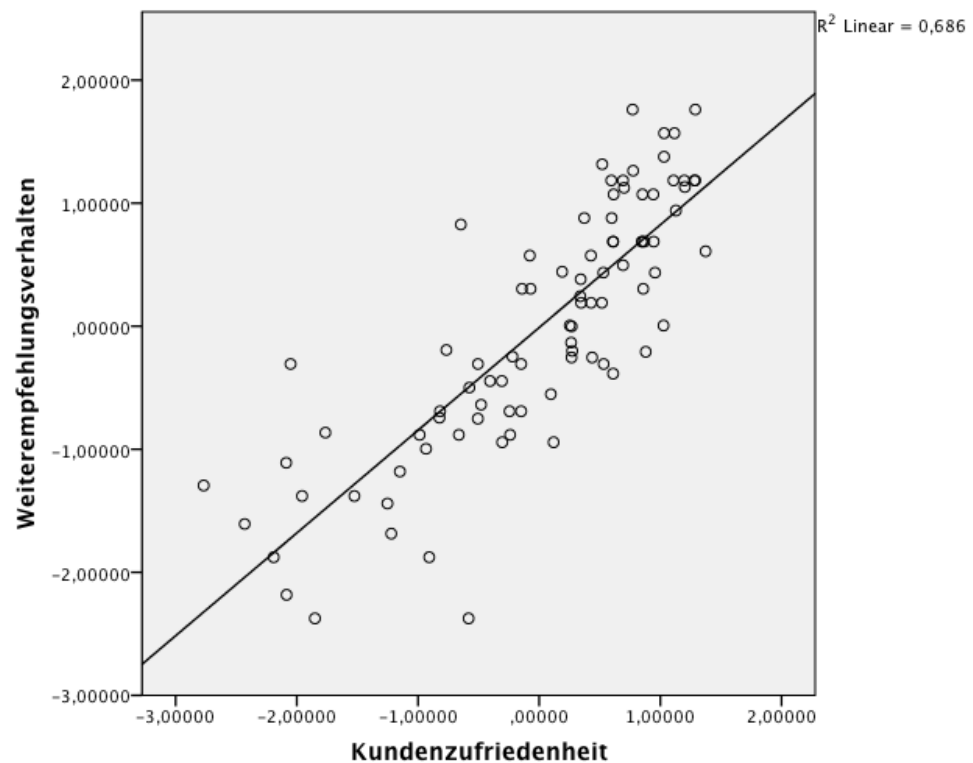


Abbildung 18: Streudiagramm H1

H2: Kundenzufriedenheit wirkt sich positiv auf die Preissensibilität aus.

Die Hypothese definiert Kundenzufriedenheit als die unabhängige und Preissensibilität als die abhängige Variable.

		Nicht standardisierter Regressionskoeffizient B		Beta	Sig.
		Konstante	Unabhängige Variable		
H2	R-Quadrat 0,345	2,640	0,967	0,588	0,000

Tabelle 15: Analysedaten H2

Aus dem zusammengefassten SPSS-Output lässt sich ein Bestimmtheitsmaß  $R^2$  von 0,35 ablesen. Das Erklärungspotential ist akzeptabel. Mehr als ein Drittel der Varianz der Variable Preissensibilität kann durch die Variable Kundenzufriedenheit erklärt werden. Die geschätzte Regressionsgleichung drückt aus, wie man am besten den Schätzwert für die abhängige Variable aus den Werten der unabhängigen Variable erklärt und hat folgendes Aussehen:

$$2,640 + 0,967 \cdot \text{Kundenzufriedenheit} = \text{Preissensibilität}$$



Zwischen Kundenzufriedenheit und Preissensibilität besteht ein statistisch hoch signifikanter Zusammenhang ( $p < 0,001$ ) mit einem  $\beta$  von 0,59. H2 kann angenommen werden.

H3: *Kundenzufriedenheit hat einen positiven Einfluss auf die Kundenloyalität.*

Die Hypothese legt Kundenzufriedenheit als die unabhängige und Kundenloyalität als die abhängige Variable fest.

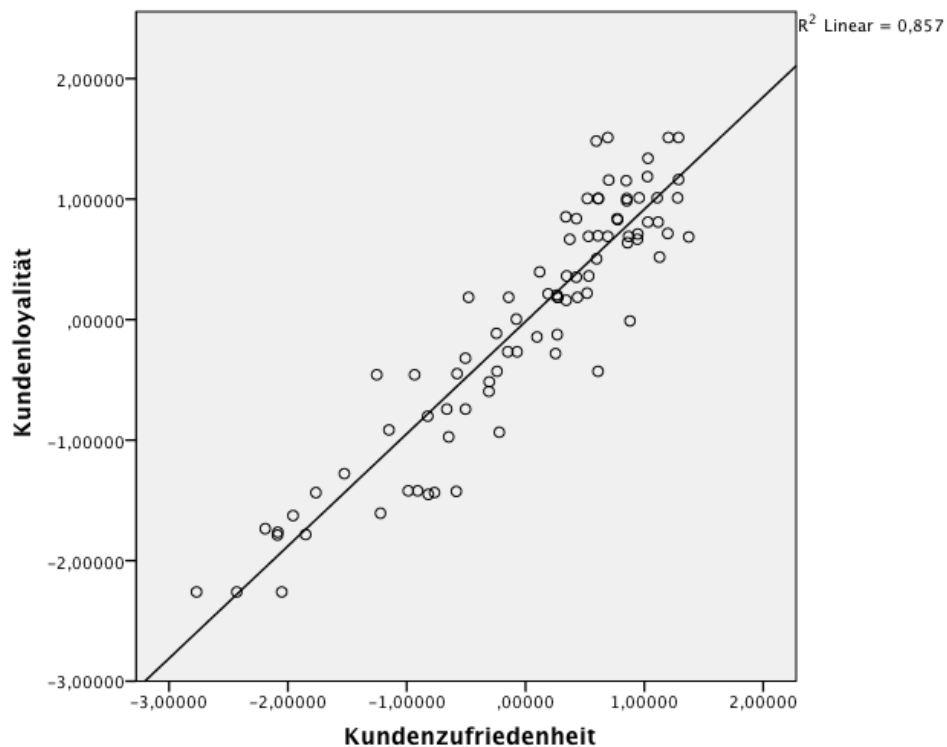
		Nicht standardisierter Regressionskoeffizient B		Beta	Sig.
	R-Quadrat	Konstante	Unabhängige Variable		
H3	0,857	-0,001	0,933	0,926	0,000

**Tabelle 16: Analysedaten H3**

Der Tabelle kann man entnehmen, dass zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität eine starke Korrelation herrscht. Das  $R^2$  von 0,86 deutet darauf hin, dass nur 14% der Varianz der Variable Kundenloyalität nicht durch das Modell erklärt werden. Die Regressionsgleichung lautet folgendermaßen und wird im Streudiagramm dargestellt:

$$-0,001 + 0,933 \cdot \text{Kundenzufriedenheit} = \text{Kundenloyalität}$$

Das Streudiagramm verdeutlicht den starken linearen Zusammenhang.



**Abbildung 19: Streudiagramm H3**

Zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität besteht ein statistisch hoch signifikanter Zusammenhang ( $p < 0,001$ ) mit einem  $\beta$  von 0,93. H3 kann angenommen werden.

H4: *Kundenzufriedenheit hat einen positiven Einfluss auf den wahrgenommenen Nutzen des Kunden.*

Auch Hypothese 4 definiert Kundenzufriedenheit als die unabhängige Variable und den wahrgenommenen Nutzen des Kunden als die abhängige.

		Nicht standardisierter Regressionskoeffizient B		Beta	Sig.
		Konstante	Unabhängige Variable		
H4	0,518	-0,019	0,722	0,720	0,000

**Tabelle 17: Analysedaten H4**

Das Bestimmtheitsmaß  $R^2$  in der Höhe von 0,52 bedeutet, dass mehr als 50% der Varianz der abhängigen Variable wahrgenommener Nutzen durch die Variable Kundenzufriedenheit erklärt wird. Die Regressionsgleichung lautet wie folgt:

$$-0,019 + 0,722 \cdot \text{Kundenzufriedenheit} = \text{Wahrgenommener Nutzen}$$

Der Zusammenhang ist statistisch hoch signifikant ( $p < 0,001$ ) mit einem  $\beta$  von 0,72. H4 wird dadurch bestätigt.

Die folgenden 4 Hypothesen beschäftigen sich mit den Zusammenhängen von Weiterempfehlungsverhalten, Preissensibilität, Kundenloyalität und wahrgenommenem Nutzen mit der wahrgenommenen Marktposition. Um das Modell zu testen, wurde eine multiple lineare Regression durchgeführt, deren Ergebnisse im Folgenden dargestellt werden:

<b>Modellzusammenfassung</b>				
Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers
1	,650 <sup>a</sup>	,423	,395	,77810983
a. Einflussvariablen : (Konstante), FAC Kundenloyalität, FAC Preissensibilität, FAC Wahrgenommener Nutzen, FAC Weiterempfehlungsverhalten				

Tabelle 18: Modellzusammenfassung H5, H6, H7, H8

<b>Koeffizienten<sup>a</sup></b>						
Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.
		Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Beta		
1	(Konstante)	-,043	,203		-,213	,832
	FAC Weiterempfehlungsverhalten	,361	,163	,361	2,216	,029
	FAC Preissensibilität	,016	,070	,027	,235	,815
	FAC Wahrgenommener Nutzen	,042	,120	,042	,353	,725
	FAC Kundenloyalität	,262	,171	,264	1,533	,129
a. Abhängige Variable: FAC Wahrgenommene Marktposition						

Tabelle 19: Koeffiziententabelle H5, H6, H7, H8

Das Bestimmtheitsmaß  $R^2$  von 0,423 kann als ein relativ gutes Ergebnis interpretiert werden, allerdings lassen die Regressionskoeffizienten nur teilweise auf einen

signifikanten Zusammenhang schließen. Das Weiterempfehlungsverhalten wirkt sich signifikant auf die wahrgenommene Marktposition aus. Die Preissensibilität, der wahrgenommene Nutzen und die Kundenloyalität haben allerdings keinen signifikanten Einfluss auf die wahrgenommene Marktposition.

Um auszuschließen, dass zwischen diesen unabhängigen Variablen eine deutliche Korrelation bzw. ein Multikollinearitätsproblem besteht, wurde eine Kollinearitätsstatistik erstellt.

Der Konditionsindex spricht gegen ein solches Problem, da erst ein KI von >15 ein deutliches Multikollinearitätsproblem andeuten würde.<sup>281</sup>

Modell	Dimension	Konditionsindex
1	1	1,000
	2	1,272
	3	2,689
	4	4,209
	5	5,855

**Tabelle 20: Konditionsindex H5, H6, H7, H8**

Man kann also davon ausgehen, dass die Variablen untereinander nicht stark zusammenhängen und die Modellparameter unverfälscht sind. Die geschätzte Regressionsgleichung lautet folgendermaßen:

$$-0,43 + 0,361 \cdot \text{Weiterempfehlungsverhalten} + 0,016 \cdot \text{Preissensibilität} + 0,42 \cdot \text{Wahrgenommener Nutzen} + 0,262 \cdot \text{Kundenloyalität} = \text{Wahrgenommene Marktposition}$$

Aufgrund der Tatsache, dass die Werte als nicht signifikant waren, werden die einzelnen Hypothesen getrennt voneinander untersucht.

H5: *Das Weiterempfehlungsverhalten wirkt sich positiv auf die wahrgenommene Marktposition aus.*

Dabei wird das Weiterempfehlungsverhalten als die unabhängige und die wahrgenommene Marktposition als die abhängige Variable angesehen.

---

<sup>281</sup> Vgl. Fromm in Baur / Fromm (2008), S. 362

		Nicht standardisierter Regressionskoeffizient B		Beta	Sig.
		Konstante	Unabhängige Variable		
H5	0,396	0,000	0,629	0,629	0,000

**Tabelle 21: Analysedaten H5**

Das  $R^2$  in der Höhe 0,4 deutet auf ein relativ gutes Erklärungspotential hin. Die geschätzte Regressionsgleichung lautet wie folgt:

$$0,000 + 0,629 \cdot \text{Weiterempfehlungsverhalten} = \text{Wahrgenommene Marktposition}$$

Zwischen Weiterempfehlungsverhalten und wahrgenommener Marktposition besteht ein statistisch hoch signifikanter Zusammenhang mit einem  $\beta$  von 0,63. Bei einzelner Betrachtung ist der Einfluss des Weiterempfehlungsverhaltens fast doppelt so hoch ( $\beta=0,63$ ) wie bei Berücksichtigung der anderen drei Faktoren in der multiplen linearen Regression ( $\beta=0,36$ ). Die H5 kann angenommen werden.

H6: *Eine niedrige Preissensibilität wirkt sich positiv auf die wahrgenommene Marktposition aus.*

Die Hypothese definiert Preissensibilität als die unabhängige und die wahrgenommene Marktposition als die abhängige Variable.

		Nicht standardisierter Regressionskoeffizient B		Beta	Sig.
		Konstante	Unabhängige Variable		
H6	0,212	-0,754	0,280	0,460	0,000

**Tabelle 22: Analysedaten H6**

Der Zusammenhang zwischen der Preissensibilität und der wahrgenommenen Marktposition scheint nicht besonders hoch zu sein ( $R^2 = 0,212$ ). Nur 21% der Varianz der abhängigen Variablen können durch die erklärende Variable berechnet werden. Die Regressionsgleichung lautet:

$$-0,754 + 0,28 \cdot \text{Preissensibilität} = \text{Wahrgenommene Marktposition}$$

Das Modell ist statistisch hoch signifikant ( $p < 0,000$ ) und hat ein  $\beta$  von 0,46, allerdings spricht das Streudiagramm gegen einen linearen Zusammenhang. Deshalb kann die H6 nicht angenommen werden.

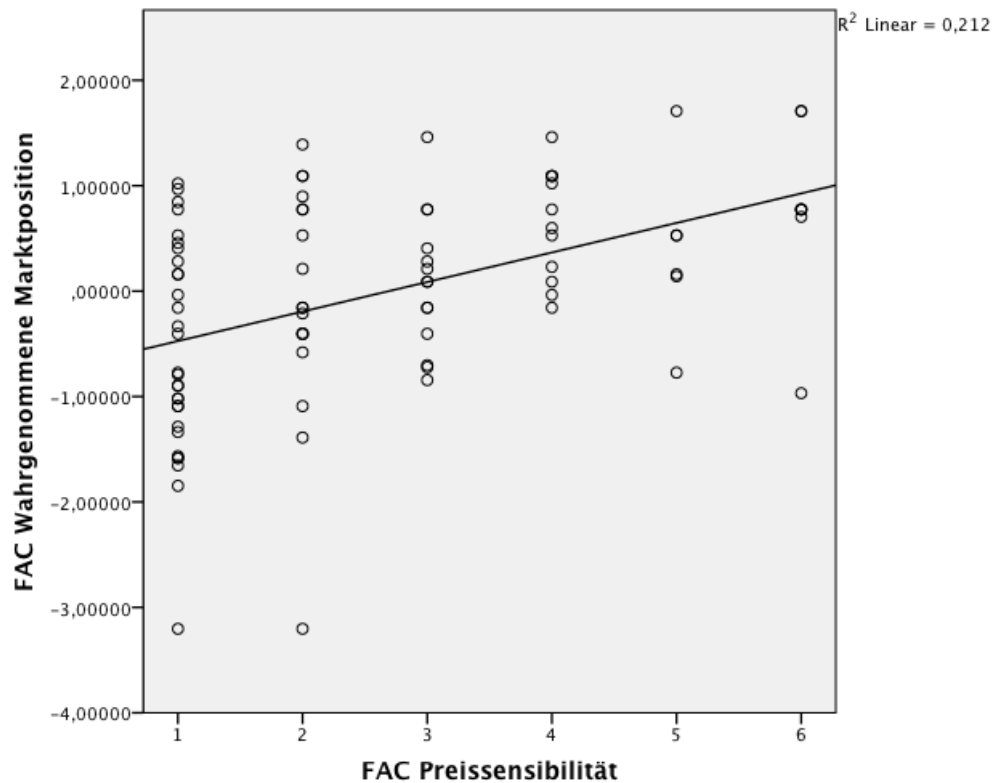


Abbildung 20: Streudiagramm H6

H7: *Kundenloyalität wirkt sich positiv auf die wahrgenommene Marktposition aus.*

Die Hypothese definiert Kundenloyalität als die unabhängige und die wahrgenommene Marktposition als die abhängige Variable.

		Nicht standardisierter Regressionskoeffizient B		Beta	Sig.
		Konstante	Unabhängige Variable		
	R-Quadrat				
H7	0,380	0,007	0,620	0,616	0,000

Tabelle 23: Analysedaten H7

Das Bestimmtheitsmaß  $R^2$  in der Höhe 0,38 bedeutet, dass 38% der Varianz der Variable wahrgenommene Marktposition durch die Variable Kundenloyalität erklärt werden. Folgende Regressionsgleichung kann man ablesen:

$$0,007 + 0,62 \cdot \text{Kundenloyalität} = \text{Wahrgenommene Marktposition}$$

Die Regressionsanalyse verdeutlicht, dass zwischen Kundenloyalität und der wahrgenommenen Marktposition ein statistisch hoch signifikanter Zusammenhang ( $p < 0,001$ ) mit einem  $\beta$  von 0,62 besteht. Auch das Streudiagramm spricht nicht gegen einen linearen Zusammenhang.

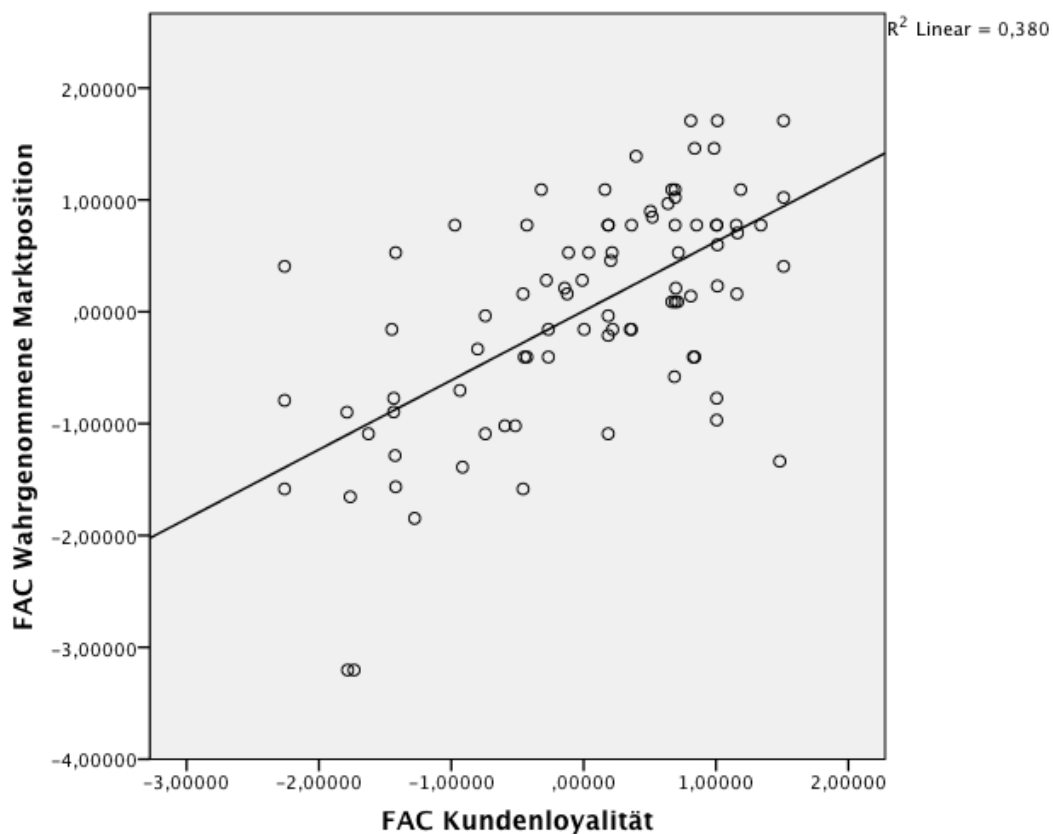


Abbildung 21: Streudiagramm H7

H7 kann also bestätigt werden.

H8: *Der wahrgenommene Nutzen wirkt sich positiv auf die wahrgenommene Marktposition aus.*

Diese Hypothese bestimmt den wahrgenommenen Nutzen als unabhängige Variable und die wahrgenommene Marktposition als die abhängige Variable.

		Nicht standardisierter Regressionskoeffizient B		Beta	Sig.
		Konstante	Unabhängige Variable		
H8	0,230	-0,010	0,487	0,480	0,000

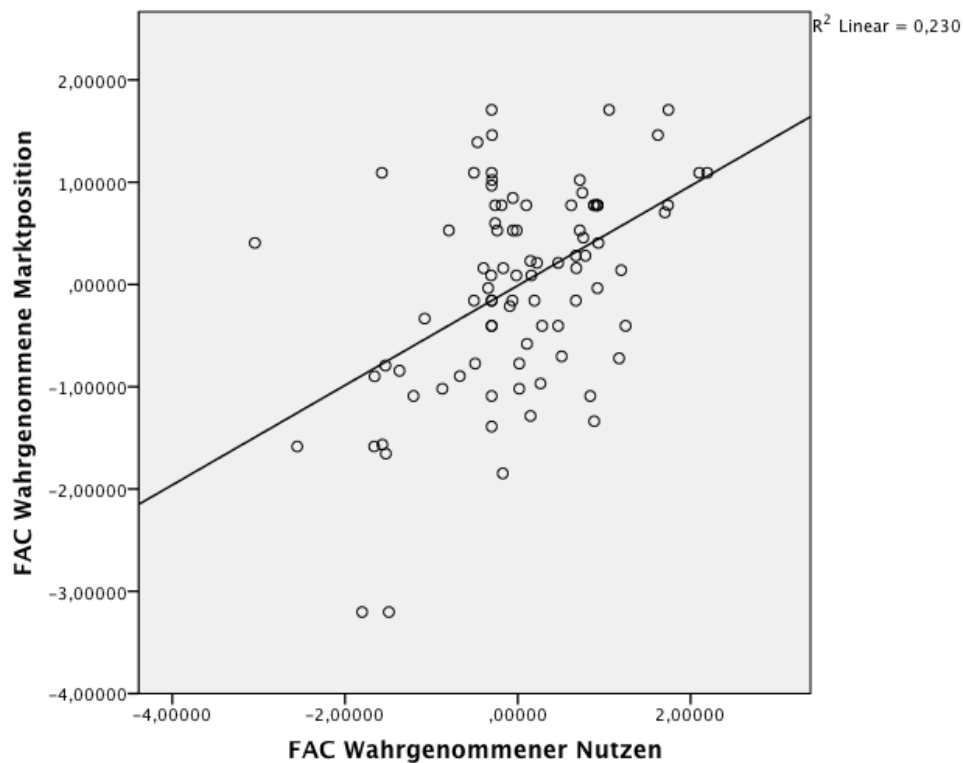
**Tabelle 24: Analysedaten H8**

Ähnlich wie bei H6 ist das  $R^2$  in der Höhe von 0,23 relativ gering. Es gibt also einen geringen Zusammenhang zwischen dem wahrgenommenen Nutzen und der wahrgenommenen Marktposition; dieser ist allerdings signifikant ( $p < 0,000$ ) und weist ein  $\beta$  von 0,48 auf. Die geschätzte Regressionsgleichung hat folgendes Aussehen:

$$-0,010 + 0,487 \cdot \text{wahrgenommener Nutzen} = \text{wahrgenommene Marktposition}$$

Am Streudiagramm lässt sich kein linearer Zusammenhang ablesen, da die Werte des wahrgenommenen Nutzen kaum variieren. Dies bedeutet, dass die meisten Besucher den wahrgenommenen Nutzen gleich bewerten. Dadurch lassen sich keinen zuverlässigen Aussagen über den Einfluss auf die wahrgenommene Marktposition treffen. Demzufolge kann ein linearer Zusammenhang weder ausgeschlossen noch bestätigt und die H8 nicht angenommen werden.





**Abbildung 22: Streudiagramm H8**

Nach getrennter Analyse kann man beobachten, dass bei den Faktoren Preissensibilität und wahrgenommener Nutzen kein linearer Zusammenhang zur wahrgenommenen Marktposition besteht. Beim Weiterempfehlungsverhalten und der Kundenloyalität bestätigen sich die Hypothesen. Allerdings verliert der Einfluss der Kundenloyalität an Signifikanz, wenn man gleichzeitig die Weiterempfehlungswahrscheinlichkeit berücksichtigt. Für die wahrgenommene Marktposition zählt also nicht allein ob ein Kunde loyal ist, sondern er muss das Unternehmen auch aktiv weiterempfehlen wollen.

Bei allen Hypothesen wurde auch eine Regression mit den Kontrollvariablen Alter, Geschlecht und Ausbildungsgrad durchgeführt. Abgesehen von der Erhöhung des  $R^2$  durch die Erhöhung der Anzahl der unabhängigen Variablen ist kein erwähnenswertes Ergebnis herausgekommen. Das Beta der jeweils betroffenen unabhängigen Variablen hat sich durch den Einschluss der Kontrollvariablen wenn überhaupt nur minimal erhöht.

#### 6.2.4.3. Spezifische Regressionsanalyse

In diesem Kapitel werden alle Hypothesen ein zweites Mal getestet, indem der Datensatz bezogen auf die „Marke“ des besuchten Lokals aufgeteilt wird (die Bezeichnung „Marke“ wurde gewählt um zwischen den drei betroffenen Unternehmen/Institutionen unterscheiden zu können). Das bedeutet, dass nun die Variablen von je 30 Fragebögen zu Coffeeshop Company, Testa Rossa caffèbar und den Wiener Kaffeehäusern verwendet werden um die aus der Regressionsanalyse hervorgehenden Werte miteinander zu vergleichen.

H1: *Kundenzufriedenheit wirkt sich positiv auf das Weiterempfehlungsverhalten aus.*

H1		Nicht standardisierter Regressionskoeffizient B		Beta	Sig.
Marke		Konstante	Unabhängige Variable		
Coffeeshop Company	,606	-0,197	0,758	0,779	0,000
Testa Rossa	,707	-0,013	0,856	0,841	0,000
Wiener Kaffeehaus	,701	0,205	0,747	0,838	0,000

Tabelle 25: Analysedaten Vergleich H1

Der Vergleich zwischen den Marken in Bezug auf die H1 führt zu dem Ergebnis, dass der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Weiterempfehlungsverhalten bei Testa Rossa am größten ist ( $R^2=0,71$ ), dicht gefolgt von den Wiener Kaffeehäusern mit  $R^2=0,70$ . Die Besucher der Coffeeshop Company zeichnet ein  $R^2$  in der Höhe von 0,61 aus. Alle Werte sind statistisch hoch signifikant ( $p<0,001$ ).

H2: *Kundenzufriedenheit wirkt sich positiv auf die Preissensibilität aus.*

H2		Nicht standardisierter Regressionskoeffizient B		Beta	Sig.
Marke		Konstante	Unabhängige Variable		
Coffeeshop Company	,097	2,200	0,435	0,311	0,094
Testa Rossa	,402	2,351	0,891	0,634	0,000
Wiener Kaffeehaus	,499	3,082	1,338	0,707	0,000

Tabelle 26: Analysedaten Vergleich H2

Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Preissensibilität variiert stark zwischen den drei Marken. Während das Bestimmtheitsmaß bei Testa Rossa ( $R^2=0,4$ ) und den Wiener Kaffeehäusern ( $R^2=0,5$ ) angibt, dass die Variable Kundenzufriedenheit bis zur Hälfte der Varianz der abhängigen Variable Preissensibilität erklärt, ist bei Coffeeshop Company die Kundenzufriedenheit fast gar nicht fähig ( $R^2=0,097$ ) einen Teil der abhängigen Variable zu erklären. Darüber hinaus ist auch die Signifikanz bei Coffeeshop Company nur leicht und nicht hoch statistisch signifikant wie bei den anderen Marken.

Diese Beobachtungen erklären das relativ niedrige  $R^2$  von 0,345 bei der allgemeinen Betrachtung.

H3: *Kundenzufriedenheit hat einen positiven Einfluss auf die Kundenloyalität.*

H3	Nicht standardisierter Regressionskoeffizient B		Beta	Sig.
Marke	R-Quadrat	Konstante		
Coffeeshop Company	,815	-0,147	0,838	0,000
Testa Rossa	,868	0,052	0,986	0,000
Wiener Kaffeehaus	,876	0,053	0,930	0,000

Tabelle 27: Analysedaten Vergleich H3

Bei H3 sind nur sehr kleine Unterschiede zwischen den Marken zu erkennen; alle weisen ein  $R^2$  von über 0,81 auf. Dies bedeutet, dass die Variable Kundenzufriedenheit relativ unabhängig von der Marke über 81% der Variable Kundenloyalität erklären kann. Alle Werte sind statistisch hoch signifikant.

H4: *Kundenzufriedenheit hat einen positiven Einfluss auf den wahrgenommenen Nutzen des Kunden.*

H4	Nicht standardisierter Regressionskoeffizient B		Beta	Sig.
Marke	R-Quadrat	Konstante		
Coffeeshop Company	,455	-0,001	0,602	0,000
Testa Rossa	,478	-0,231	0,692	0,000
Wiener Kaffeehaus	,591	0,157	0,805	0,000

Tabelle 28: Analysedaten Vergleich H4

Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und dem wahrgenommenen Nutzen des Kunden ist bei den Wiener Kaffeehäusern mit einem  $R^2$  in der Höhe von 0,59 am höchsten im Markenvergleich. Alle Werte sind statistisch hoch signifikant.

H5: *Das Weiterempfehlungsverhalten wirkt sich positiv auf die wahrgenommene Marktposition aus.*

H5		Nicht standardisierter Regressionskoeffizient B			
Marke	R-Quadrat	Konstante	Unabhängige Variable	Beta	Sig.
Coffeeshop Company	,499	0,306	0,839	0,706	0,000
Testa Rossa	,586	-0,263	0,626	0,765	0,000
Wiener Kaffeehaus	,169	0,103	0,455	0,411	0,024

**Tabelle 29: Analysedaten Vergleich H5**

Der Zusammenhang zwischen dem Weiterempfehlungsverhalten und der wahrgenommenen Marktposition ist bei Coffeeshop Company ( $R^2=0,5$ ) und Testa Rossa ( $R^2=0,59$ ) relativ hoch, hingegen bei den Wiener Kaffeehäusern mit einem  $R^2$  von 0,17 sehr gering. Nur 17% der Varianz der wahrgenommenen Marktposition bei den Wiener Kaffeehäusern können anhand der Variable Weiterempfehlungsverhalten bestimmt werden. Allerdings sind diese Werte auch nur leicht statistisch signifikant ( $p<0,1$ ).

H6: *Eine niedrige Preissensibilität wirkt sich positiv auf die wahrgenommene Marktposition aus.*

H6		Nicht standardisierter Regressionskoeffizient B			
Marke	R-Quadrat	Konstante	Unabhängige Variable	Beta	Sig.
Coffeeshop Company	,049	-0,388	0,183	0,221	0,240
Testa Rossa	,266	-1,012	0,306	0,516	0,005
Wiener Kaffeehaus	,349	-0,308	0,308	0,591	0,001

**Tabelle 30: Analysedaten Vergleich H6**

Im Vergleich kann man erkennen, dass die Werte bei Coffeeshop Company nicht signifikant ( $p>0,1$ ) und deshalb zu vernachlässigen sind. Der Zusammenhang bei

Testa Rossa- und Wiener Kaffeehaus- Besuchern ist mit 27% und 35% akzeptabel und die Werte sind statistisch leicht signifikant.

H7: *Kundenloyalität wirkt sich positiv auf die wahrgenommene Marktposition aus.*

H7	R-Quadrat	Nicht standardisierter Regressionskoeffizient B		Beta	Sig.
Marke		Konstante	Unabhängige Variable		
Coffeeshop Company	,488	0,292	0,871	0,699	0,000
Testa Rossa	,583	-0,298	0,600	0,763	0,000
Wiener Kaffeehaus	,174	0,159	0,414	0,417	0,022

Tabelle 31: Analysedaten Vergleich H7

Die Variable Kundenloyalität steht sowohl bei Coffeeshop Company ( $R^2=0,49$ ) als auch bei Testa Rossa ( $R^2=0,58$ ) in einem relativ hohen Zusammenhang mit der Variable wahrgenommene Marktposition. Die Besucher der Wiener Kaffeehäuser gaben Werte an, die einen relativ geringen Zusammenhang ( $R^2=0,17$ ) mit einer statistisch leichten Signifikanz ( $p<0,1$ ) vermuten lassen.

H8: *Der wahrgenommene Nutzen wirkt sich positiv auf die wahrgenommene Marktposition aus.*

H8	R-Quadrat	Nicht standardisierter Regressionskoeffizient B		Beta	Sig.
Marke		Konstante	Unabhängige Variable		
Coffeeshop Company	,239	0,084	0,634	0,489	0,006
Testa Rossa	,286	-0,188	0,445	0,535	0,003
Wiener Kaffeehaus	,106	0,180	0,307	0,325	0,080

Tabelle 32: Analysedaten Vergleich H8

Im Vergleich sieht man, dass alle Werte statistisch mehr oder weniger leicht signifikant sind ( $p<0,1$ ). Der Zusammenhang zwischen dem wahrgenommenen Nutzen und der wahrgenommenen Marktposition ist mit Bestimmtheitsmaßen von  $R^2=0,11$  bis  $R^2=0,29$  bei den drei Marken als relativ gering anzusehen.

### 6.3. Diskussion der Ergebnisse

Die empirische Studie führte zu einigen interessanten Ergebnissen. Einerseits konnte man bei gemeinsamer Betrachtung aller 90 Fragebögen auf Zusammenhänge schließen, die durch Befragung der Kunden von Wiener Kaffeehäusern, Testarossa und Coffeeshop Company ein großes Spektrum der Kaffeehausbranche am lokalen Markt abdecken. Von den befragten Personen ist ca. ein Drittel männlich und zwei Drittel weiblich. Sie sind durchschnittlich 28 Jahre alt und haben mehrheitlich einen hohen Bildungsstand (41% Matura und 46% Universitätsabschluss).

Für die Auswertung des aufgestellten Modells wurden sechs Faktoren berücksichtigt: Kundenzufriedenheit, Weiterempfehlungsverhalten, Preissensibilität, Kundenloyalität, wahrgenommener Nutzen und wahrgenommene Marktposition des Unternehmens. Hinsichtlich den meisten dieser Faktoren wird die Coffeeshop Company von ihren Besuchern am schlechtesten bewertet. Insgesamt halten die Wiener Kaffeehäuser die besten Bewertungen, das bedeutet, dass ihre Kunden am zufriedensten und loyalsten sind, den höchsten Nutzen aus dem Besuch ziehen können und dementsprechend bereit sind auch mehr dafür zu bezahlen.

Die ersten vier Hypothesen, die sich mit dem Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Weiterempfehlungsverhalten, Preissensibilität, Kundenloyalität und dem wahrgenommenen Nutzen beschäftigen konnten alle angenommen werden. Das aus der Analyse resultierende Bestimmtheitsmaß bewegt sich zwischen 0,35 und 0,86 und bedeutet, dass zumindest ein Drittel der abhängigen Variable durch die unabhängige, die Kundenzufriedenheit, erklärt werden kann. Am stärksten wirkt sich die Kundenzufriedenheit auf das Weiterempfehlungsverhalten ( $R^2=0,69$ ) und die Kundenloyalität ( $R^2=0,86$ ) aus; am schwächsten ist der Zusammenhang mit der Preissensibilität ( $R^2=0,35$ ). Der Zusammenhang ist in allen Fällen statistisch hoch signifikant. Die erste Phase des aufgestellten Modells wurde also durch die empirische Analyse bestätigt. Kundenzufriedenheit hat in der Kaffeehausbranche nicht zu unterschätzende Einflüsse auf das Weiterempfehlungsverhalten, die Preissensibilität, die Loyalität und den wahrgenommenen Nutzen der Kunden. Ein zufriedener Kunde wird demnach äußerst wahrscheinlich das besuchte Kaffeehaus weiterempfehlen, weniger sensibel auf erhöhte Preise reagieren, dem Lokal loyal gegenüberstehen bzw. es wieder

besuchen und den durch den Besuch erhaltenen Nutzen höher wahrnehmen. Hervorzuheben ist der festgestellte Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Loyalität. Da Kaffee ein Produkt für ein kurzweiliges Vergnügen ist, sind die Wechselkosten in der Kaffeehausgastronomie sehr niedrig. Trotzdem scheint ein zufriedener Kunde das Unternehmen wieder zu besuchen. Dieses Phänomen entsteht durch die Tatsache, dass Kundenloyalität dazu führt, dass ein Kunde trotz niedriger Wechselkosten dem Unternehmen treu bleibt.

Besonders im Franchising-System ist Kundenloyalität ein nicht zu vernachlässigender Effekt, da die Zufriedenheit mit einem Franchisenehmer sich nicht nur auf diesen Standort konzentriert sondern auch Einflüsse auf die Loyalität zum gesamten System hat. Die Konsumenten sehen den speziellen Franchisestandort als Teil eines Ganzen, vergleichbar mit einem Filialsystem. Aus diesem Grund muss der Franchisegeber bemüht sein, die Leistungen der Franchisenehmer in die Richtung mit dem Ziel einer erhöhten Kundenzufriedenheit mit dem gesamten System zu weisen.<sup>282</sup>

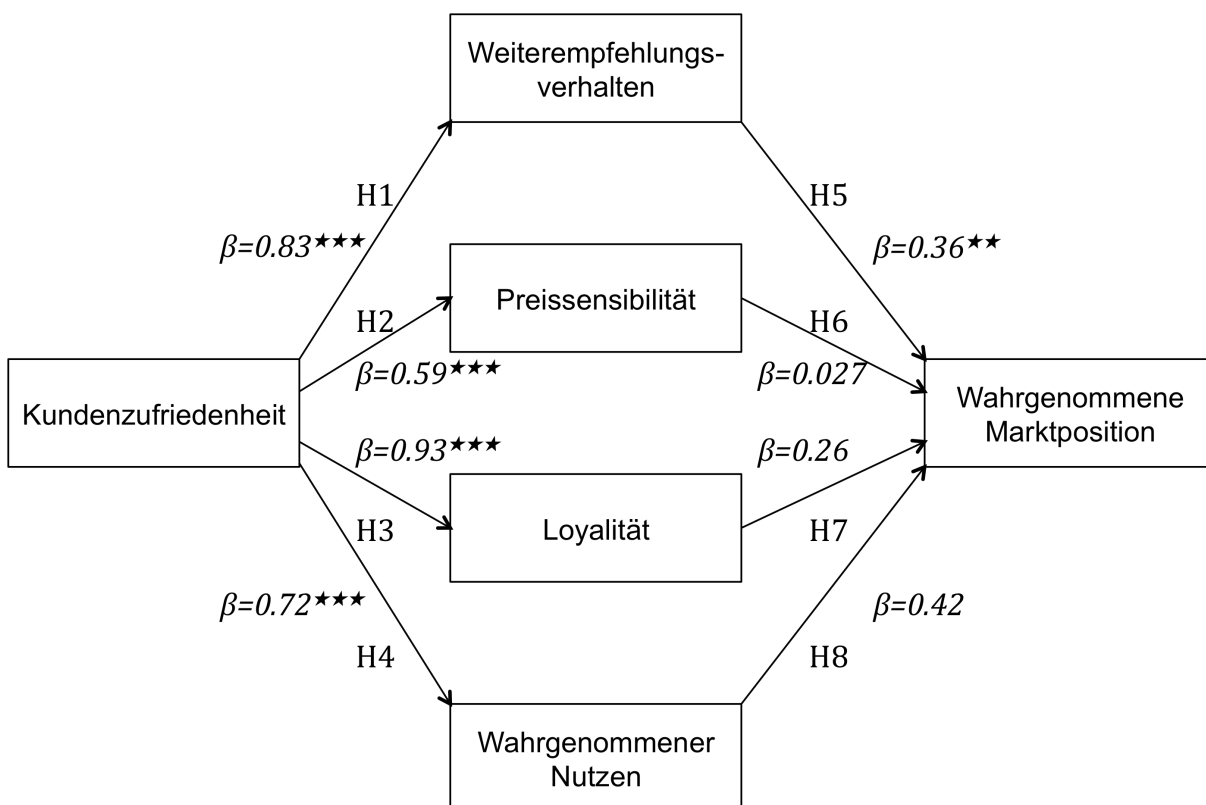


Abbildung 23:  $\beta$ -Werte des getesteten Modells

<sup>282</sup> Vgl. Seidel (1997), S. 62f.

Bei der Beschäftigung mit der zweiten Phase des Modells geht es um die Einflüsse von Weiterempfehlungsverhalten, Preissensibilität, Loyalität und wahrgenommenem Nutzen der Kunden auf die wahrgenommene Marktposition. Nur das Weiterempfehlungsverhalten zeigt bei multivariater Betrachtung einen signifikanten Einfluss auf die abhängige Variable. Daher sollte die Aufsplittung in einzelne Hypothesen zu detaillierteren Ergebnissen führen. Bei der Einzelanalyse zeigen sich Bestimmtheitsmaße zwischen 0,21 und 0,4, wobei die Preissensibilität und der wahrgenommene Nutzen den geringsten Einfluss aufzeigen und die Loyalität und das Weiterempfehlungsverhalten einen nahezu gleich großen Einfluss auf die wahrgenommene Marktposition haben. Trotzdem verliert die Variable Loyalität ihre Bedeutung bei der multivariaten Betrachtung. Das bedeutet, dass die wahrgenommene Marktposition eines Unternehmens nur gesteigert werden kann, wenn die Besucher einen Grund haben es weiterzuempfehlen. Insgesamt können die einzelnen Faktoren die wahrgenommene Marktposition allerdings nur teilweise erklären. Die Variable wahrgenommene Marktposition wird demzufolge durch andere Einflüsse bestimmt, die mit dieser Studie nicht erfasst werden.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Preissensibilität und der wahrgenommene Nutzen die Variablen mit der geringsten Bedeutung für beide Modelle sind. Als Ansatz zur Weiterentwicklung und Vereinfachung könnte man die genannten Variablen also teilweise aus dem Modell entfernen. Die folgende Graphik stellt das veränderte Modell dar, welches sich aus den Ergebnissen der empirischen Studie entwickeln lässt. Dieses bildet den Ansatz für mögliche weitergehende Studien.

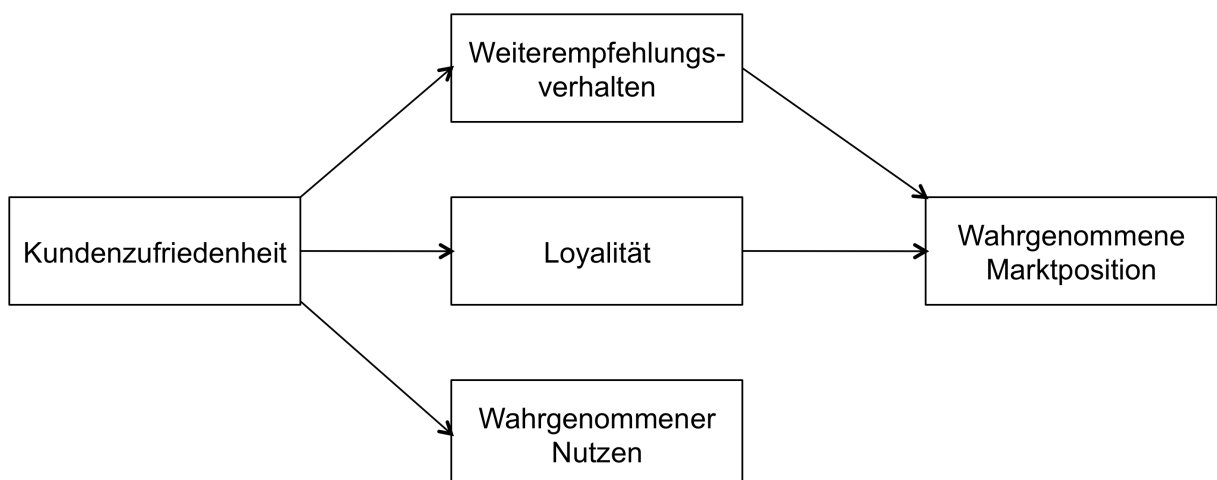


Abbildung 24: Ergebnis der Studie



In einem zweiten Schritt wurden die Hypothesen des Modells getrennt nach den drei relevanten Unternehmen überprüft.

Keine nennenswerten Unterschiede zwischen den Marken gibt es bei H1, H3 und H4. Dies bedeutet, dass sich in den unterschiedlichen Unternehmen die Kundenzufriedenheit ähnlich stark auf Weiterempfehlungsverhalten, Loyalität und wahrgenommenen Nutzen auswirkt. Große Unterschiede bestehen bei der Preissensibilität: Während bei Testa Rossa ( $R^2=0,4$ ) und den Wiener Kaffeehäusern ( $R^2=0,5$ ) die Kundenzufriedenheit bis zur Hälfte an der abhängigen Variable Preissensibilität erklärt, hat sie bei der Coffeeshop Company ( $R^2=0,097$ ) keinen Einfluss auf die Preissensibilität. Das erklärt das relativ niedrige  $R^2$  von 0,345 bei der gemeinsamen Analyse. Demzufolge sind auch zufriedene Kunden der Coffeeshop Company nicht bereit einen höheren Preis für den Kaffee zu bezahlen. Die Gründe für dieses Ergebnis lassen sich aus der Analyse nicht ableiten. Zwar sind die Besucher der Coffeeshop Company durchschnittlich jünger als die der Wiener Kaffeehäuser allerdings trifft dies auch auf die Testarossa-Kunden zu.

Im zweiten Modell unterscheiden sich die Ergebnisse der H5, H7 und H8 vor allem zwischen den Franchiselokalen und den Wiener Kaffeehäusern. In den Franchiseketten wirken sich das Weiterempfehlungsverhalten, die Kundenloyalität und der wahrgenommene Nutzen weitaus stärker auf die wahrgenommene Marktposition aus. Dies bedeutet dass die Wiener Kaffeehäuser von diesen Faktoren relativ unabhängig sind was ihre Marktposition betrifft. Ein möglicher Erklärungsansatz ist, dass bei den Wiener Kaffeehäusern das Image und die Tradition eine viel wichtigere Rolle spielen.

Darüber hinaus wirkt sich die Preissensibilität bei der Coffeeshop Company gar nicht auf die wahrgenommene Marktposition aus. Die Preissensibilität ist also in beiden Modellen vor allem bei der Coffeeshop Company kein bedeutender Faktor.

## 7. Fazit

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Kundenzufriedenheit, deren kurzfristigen und direkten Auswirkungen und deren indirekten Einflüsse auf die Marktposition und den Gewinn eines Unternehmens. Durch die Entwicklungen und Beobachtungen in den letzten Jahren und Jahrzehnten in Theorie sowie Praxis, hat sich immer mehr herausgestellt, dass Kundenzufriedenheit als ein zentrales Ziel eines jeden Unternehmens gelten soll.

Im ersten Teil der Arbeit werden die theoretischen Aspekte beleuchtet. Das Hauptaugenmerk liegt auf den beiden Themen Wettbewerb und Konkurrenz und der Kundenorientierung eines Unternehmens. Beide Aspekte sind für den wirtschaftlichen Erfolg äußerst maßgeblich und genau deswegen wird die Beschäftigung mit diesen Themen jedem Unternehmen nahegelegt. Die Marktposition eines Unternehmens wird von mehreren Faktoren beeinflusst. *Porters* Wettbewerbskräfte bilden die grundlegenden Einflüsselemente ab und beschäftigen sich vor allem mit dem Konkurrenzgefüge, den Lieferanten und Abnehmern. Bereits in *Porters* Modell werden die Kunden erwähnt. Allerdings lassen Studien und Theorien diesen Aspekt noch viel wichtiger erscheinen. Ein Unternehmen steht nur so gut da wie es von seinen Kunden beurteilt wird.

Der zweite Teil der Arbeit beschäftigt sich mit der empirischen Analyse, deren Ziel es ist das zugrunde liegende Research Framework zu untersuchen. Genauer gesagt den Einfluss von Kundenzufriedenheit und ihren Auswirkungen auf die Marktsituation eines Unternehmens am Beispiel der Kaffeehausgastronomie zu testen.

Die Messung der Kundenzufriedenheit erfolgte ausschließlich über sogenannte weiche Messgrößen anhand eines quantitativen Fragebogens. Es handelte sich dabei um Meinungen und das Gefühl der Kunden, um das Verhalten der Kunden vorhersagen zu können. Allerdings wurden keine Messungen über das tatsächliche Tun der Kunden gemacht. Um die Kundenzufriedenheit umfassend beurteilen zu können, müssten auch harte Kennzahlen in die Analyse miteinbezogen werden. Solche harte Messgrößen sind z.B. die Marktanteile im Vergleich zur Konkurrenz oder tatsächliche Wiederholungskäufe und verlorene Geschäfte.<sup>283</sup> Nur bei Vorliegen

---

<sup>283</sup> Vgl. *Brown* (1997), S. 70f.

beider Arten von Messgrößen kann ein Kundenzufriedenheitsindex erstellt werden, der dem Management als Übersichtsstatistik zur Verfügung stehen kann.<sup>284</sup>

Das getestete Modell zeigt interessante Ergebnisse. Es konnte bestätigt werden, dass sich die Kundenzufriedenheit auf alle getesteten Faktoren bis auf die Preissensibilität stark und signifikant auswirkt. Dieses Ergebnis bedeutet, dass ein zufriedener Kunde nicht automatisch bereit ist mehr für die Leistung zu bezahlen. Ein interessanter Ansatzpunkt für zukünftige Studien ist es herauszufinden unter welchen Bedingungen die Preisbereitschaft der Kunden steigt. Insgesamt betrachtet stellt sich heraus, dass das getestete Modell besser für Franchiseketten geeignet ist, während vermutlich bei den Wiener Kaffeehäusern andere Faktoren ausschlaggebend für die Kundenwahrnehmung sind.

In der Kaffeehausgastronomie hat sich zwar in den letzten Jahren einiges getan; viele neue Unternehmen drängten auf den Markt und zu Beginn waren sich die eingesessenen Unternehmen nicht sicher ob diese Veränderung der Branche gut tun würde. Allerdings hat sich mehr und mehr herausgestellt, dass man am Kaffeehausmarkt mit Sicherheit von einer belebenden Konkurrenz sprechen kann, da die einzelnen Unternehmen und –ketten entweder unterschiedliche Zielgruppen ansprechen oder durch den momentan vorhandenen Boom am Kuchen mitschneiden dürfen. Es wird in der empirischen Studie auch bestätigt, dass die Wiener Kaffeehäuser nicht unter der Konkurrenz von neuen Franchiseketten zu leiden scheinen.

Weitergehende Studien könnten sich mit den Indikatoren der Performance eines Unternehmens wie dem Umsatz und dem Gewinn beschäftigen. Erst dann wird nämlich der gesamte Einfluss von Kundenzufriedenheit deutlich gemacht und das theoretische Modell, welches dieser Arbeit als Ausgangspunkt zugrunde lag, könnte auf seine praktische Relevanz hin getestet werden. Natürlich wäre auch eine Ausdehnung auf andere Branchen abseits der Kaffeehausgastronomie denkbar um eine allgemein gültige Aussage treffen zu können.

---

<sup>284</sup> Vgl. *Brown* (1997), S. 74

# Literaturverzeichnis

## Bücher

- Aberle*, Gerd (1992): Wettbewerbstheorie und Wettbewerbspolitik. 2. Auflage; Stuttgart; Kohlhammer
- Bauhofer*, Bernhard (2004): Reputation Management-Glaubwürdigkeit im Wettbewerb des 21. Jahrhunderts. Zürich; Orell Füssli Verlag AG
- Bellone*, Veronika / *Matla*, Thomas (2010): Praxisbuch Franchising, Konzeptaufbau und Markenführung. München; mi Wirtschaftsbuch
- Brown*, Mark Graham (1997): Kennzahlen: harte und weiche Faktoren erkennen, messen und bewerten. München; Hanser Verlag
- D'Aveni*, Richard A.(mit Robert Gunther) (1995): Hyperwettbewerb-Strategien für die neue Dynamik der Märkte. Frankfurt/Main; Campus Verlag
- Dreger*, Wolfgang (1992): Konkurrenzanalyse und Beobachtung: mit System zum Erfolg im Wettbewerb. Ehningen bei Böblingen; Expert Verlag
- Fombrun*, Charles J. (1996): Reputation: Realizing Value from the corporate image. Boston, Massachusetts; Harvard Business School Press
- Fromm*, Sabine: Multiple lineare Regressionsanalyse, in: Baur, Nina / Fromm, Sabine (2008): Datenanalyse mit SPSS für Fortgeschrittene. Ein Arbeitsbuch. 2. Auflage; Wiesbaden; GWV Fachverlage GmbH; S. 345-369
- Gale*, Bradley T. (1994): Managing customer value, creating quality & service that customers can see. New York; The Free Press
- George*, Darren / *Mallery*, Paul (2002): SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 11.0 Update; 4. Auflage; Allyn & Bacon
- Homburg*, Christan / *Bucerius*, Matthias: Kundenzufriedenheit als Managementherausforderung, in: Homburg, Christian (2008): Kundenzufriedenheit, Konzepte-Methoden-Erfahrungen, 7. Auflage; Wiesbaden; Gabler Verlag; S. 53-90

- Homburg, Christian / Stock-Homburg, Ruth*: Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit, in: Homburg, Christian (2008): Kundenzufriedenheit, Konzepte-Methoden-Erfahrungen, 7. Auflage; Wiesbaden; Gabler Verlag; S. 17-52
- Huber, Franz / Herrmann, Andreas / Braunstein, Christine* (2009): Der Zusammenhang zwischen Produktqualität, Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg, in: Hinterhuber, Hans H. / Matzler, Kurt (2009): Kundenorientierte Unternehmensführung, Kundenorientierung-Kundenzufriedenheit-Kundenbindung. 6. Auflage; Wiesbaden; Gabler; S.69-85
- Hunt, H.K.* (1977): CS/D-Overview and Future Research, in: Hunt, H.K.: Conceptualization and Measurement of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction, Proceedings of Conference Conducted by Marketing Science Institute. Cambridge, Massachusetts; S. 455-488
- Jacoby, Jacob / Chestnut, Robert W.* (1978): Brand loyalty, measurement and management. New York; John Wiley & Sons, Inc.
- Kaiser, Marc-Oliver* (2006): Kundenzufriedenheit kompakt, Leitfaden für dauerhafte Wettbewerbsvorteile. Berlin, Erich Schmidt Verlag GmbH
- Koschate, Nicole* (2002): Kundenzufriedenheit und Preisverhalten, theoretische und empirisch experimentelle Analysen. Wiesbaden; Deutscher Universitätsverlag
- Koschate, Nicole* (2008): Preisbezogene Auswirkungen von Kundenzufriedenheit, in: Homburg, Christian: Kundenzufriedenheit, Konzepte-Methoden-Erfahrungen, 7. Auflage; Wiesbaden; Gabler Verlag; S. 91-117
- Kotler, Philip / Keller, Kevin Lane / Bliemel, Friedhelm* (2007): Marketing-Management, Strategien für wertschaffendes Handeln. 12. aktualisierte Auflage; München; Pearson Studium
- Matzler, Kurt / Bailom, Franz*: Messung von Kundenzufriedenheit, in: Hinterhuber, Hans H. / Matzler, Kurt (2009): Kundenorientierte Unternehmensführung, Kundenorientierung-Kundenzufriedenheit-Kundenbindung. 6. Auflage; Wiesbaden; Gabler; S. 265-297

- Matzler, Kurt / Stahl, Heinz K. / Hinterhuber, Hans H.:* Die Customer-based View der Unternehmung, in: Hinterhuber, Hans H. / Matzler, Kurt (2009): Kundenorientierte Unternehmensführung, Kundenorientierung-Kundenzufriedenheit-Kundenbindung. 6. Auflage; Wiesbaden; Gabler; S.3-31
- Meyer, Anton / Oevermann, Dirk* (1995): Kundenbindung, in: Tietz, Bruno: Handwörterbuch des Marketing. 2. Auflage; Stuttgart; Schäffer-Poeschel; S. 1341-1351
- Nerdinger, Friedemann W. / Neumann, Christina* (2007): Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: Moser, Klaus: Wirtschaftspsychologie. Heidelberg; Springer Verlag; S. 127-146
- Nieschlag, Robert / Dichtl, Erwin / Hörschgen, Hans* (2002): Marketing. 19. Auflage; Berlin; Duncker und Humblot
- Pepels, Werner* (2012): Handbuch des Marketing. 6. Auflage; München; Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH
- Porter, Michael E.* (2010): Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten. 7.Auflage; Frankfurt/Main; Campus Verlag GmbH
- Reichheld, Frederick F.* (1997): Der Loyalitäts-Effekt, die verborgene Kraft hinter Wachstum, Gewinnen und Unternehmenswert. Frankfurt/Main; Campus Verlag
- Sauerwein, Elmar* (2000): Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit: Reliabilität und Validität einer Methode zur Klassifizierung von Produkteigenschaften. Wiesbaden; Gabler
- Scheuch, Fritz* (2007): Marketing. 6. Auflage; München; Vahlen Verlag
- Schwaiger, Manfred* (2004): Langfristiger Erfolg durch professionelles Management der Unternehmensreputation, in: Krylov, Alexander (2006): Zur Frage der Reputation. Dokumentation zur Internationalen wissenschaftlichen Konferenz“ Der Faktor Reputation in der internationalen Unternehmensführung“. Universität Bremen; S. 49-59
- Schwalbach, Joachim* (2004): Reputation (Investitionen in Reputation und Modellierung des Wertes von Reputation), in: Krylov, Alexander (2006): Zur

Frage der Reputation. Dokumentation zur Internationalen wissenschaftlichen Konferenz „Der Faktor Reputation in der internationalen Unternehmensführung“. Universität Bremen; S. 61-69

*Seidel*, Markus B. (1997): Erfolgsfaktoren von Franchise-Nehmern unter besonderer Berücksichtigung der Kundenzufriedenheit: eine empirische Analyse am Beispiel eines Franchise Systems; Frankfurt am Main; Peter Lang

*Zink*, Klaus J. / *Bäuerle*, Thomas / *Steimle*, Ulrich: Kundenorientierung und –zufriedenheit in Excellence-Konzepten, in: *Hinterhuber*, Hans H. / *Matzler*, Kurt (2009): Kundenorientierte Unternehmensführung, Kundenorientierung-Kundenzufriedenheit-Kundenbindung. 6. Auflage; Wiesbaden; Gabler; S. 367-396

## **Journals**

- Anderson, Eugene W.* (1996): Customer Satisfaction and Price Tolerance, in: *Marketing Letters* 7:3; S. 265-274
- Argenti, Paul A. / Druckemiller, Bob* (2004): Reputation and the corporate brand, in: *Corporate Reputation Review*; Vol. 6, No. 4; S. 368-374
- Babin, Barry J. / Yong-Ki, Lee / Eun-Ju, Kim / Griffin, Mitch* (2005): Modeling customer satisfaction and word-of-mouth: restaurant patronage in Korea, in: *The Journal of Services Marketing*; Vol. 19; No. 3; S. 133-139
- Barnett, Michael L. / Jermier, John M. / Lafferty, Barbara A.* (2006): Corporate Reputation: The definitional landscape, in: *Corporate Reputation Review*; Vol. 9, No. 1; S. 26-38
- Bennett, Roger / Rentschler, Ruth* (2003): Foreword by the guest editors, in: *Corporate Reputation Review*; Vol. 6; No. 3; S. 207-210
- Bowman, Cliff / Faulkner, David* (1994): Measuring product advantage using competitive benchmarking and customer perceptions, in: *Long Range Planning*; Vol. 27; No. 1; S. 119-132
- Chaudhuri, Arjun / Holbrook, Morris B.* (2002): Product-class effects on brand commitment and brand outcomes, The role of brand trust and brand affect, in: *Journal of Brand Management*; Vol. 10; No. 1; S. 33-58
- Day, Ralph L.* (1977): Extending the Concept of Consumer Satisfaction, in: *Advances in Consumer Research*; Vol. 4; No. 1
- Finkelman, D. / Goland, A.* (1990): How not to satisfy your customers, in: *The McKinsey Quarterly*; Vol. 2; Winter; S. 2-12
- Fornell, Claes* (1992): A national customer satisfaction barometer – the swedish experience, in: *Journal of Marketing*; Vol. 56, January; S. 6-21
- Fornell, Claes / Johnson, Michael D. / Anderson, Eugene W. / Cha, Jaesung / Bryant, Barbara Everitt* (1996): The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings, in: *Journal of Marketing*; Vol. 60; No. 4; S. 7-18



- He, Yanqun / Chan, Lai K. / Tse, Siu-Keung (2008): From consumer satisfaction to repurchase intention: The role of price tolerance in a competitive service market, in: Total Quality Management; Vol. 19; No. 9; S. 949-961*
- Herrmann, Andreas / Huber, Frank / Sivakumar, K / Wricke, Martin (2004): An empirical analysis of the determinants of price tolerance, in: Psychology & Marketing; Vol. 21, No. 7; S. 533-551*
- Herrmann, Andreas / Johnson, Michael D. (1999): Die Kundenzufriedenheit als Bestimmungsfaktor der Kundenbindung, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung; Vol. 51; No. 6; S. 579-598*
- Homburg, Christian / Koschate, Nicole / Hoyer, Wayne D. (2005): Do satisfied customers really pay more? A study of the relationship between customer satisfaction and willingness to pay, in: Journal of Marketing; Vol. 69; No. 2; S. 84-96*
- Iwu-Egwuonwu, Ronald Chibuike (2011): Corporate reputation & firm performance – empirical literature evidence, in: International Journal of Business and Management; Vol. 6; No. 4; S. 197-206*
- Jones, Thomas O. / Sasser, W. Earl (1995): Why satisfied customers defect, in: Harvard Business Review; Vol. 73; No. 6; S. 88-99*
- Lai, Chi-Shiun / Chiu, Chih-Jen / Yang, Chin-Fang / Pai, Da-Chang (2010): The effects of corporate social responsibility on brand performance – the mediating effect of industrial brand equity and corporate reputation, in: Journal of Business Ethics; Vol. 95; No. 3; S. 457-469*
- Lin, Yi-Chin / Huang, Pei-Wen (2012): Effects of the big five brand personality dimensions on repurchase intentions: Using branded coffee chains as examples, in: Journal of Foodservice Business Research; Vol. 15; No. 1; S. 1-18*
- Mangold, W. Glynn / Miller, Fred / Brockway, Gary R. (1999): Word-of-mouth communication in the service marketplace, in: The journal of services marketing; Vol. 13; No. 1; S. 73-89*

- McAllister, Leigh / Pessemier, Edgar (1982): Variety Seeking Behavior: an interdisciplinary review, in: Journal of Consumer Research; Vol. 9; No. 3; S. 311-322*
- McNaughton, Rod B. / Osborne, Phil / Morgan, Robert E. / Kutwaroo, Gopal (2001): Market orientation and firm value, in: Journal of Marketing Management; Vol 17; No. 519; S. 521-542*
- Oh, Haemoon (1999): Service quality, customer satisfaction, and customer value: A holistic perspective, in: Hospitality Management; Vol. 18; No. 1; S. 67-82*
- Oh, Haemoon (2000): Diners' perceptions of quality, value, and satisfaction, A practical viewpoint, in: Cornell Hospitality Quarterly; Vol. 41; No. 3; S. 58-66*
- Reichheld, Frederick F. / Sasser, W. Earl (1990): Zero defections: Quality comes to services, in: Harvard Business Review; Vol. 68; No. 5; S. 105-111*
- Rust, Roland T. / Zahorik, Anthony J. (1993): Customer Satisfaction, Customer Retention and Market Share, in: Journal of Retailing; Vol. 69; No. 2; S. 193-215*
- Swaddling, David C. / Miller, Charles (2002): Don't measure customer satisfaction, in: Quality Progress; Vol. 35; No. 5; S. 62-67*
- Weiwei, Tang (2007): Impact of corporate image and corporate reputation on customer loyalty - a review, in: Management science and engineering; Vol.1; No. 2; S. 57-62*
- Winer, Russell S. (1985): A price vector model of demand for consumer durables: Preliminary developments, in: Marketing Science; Vol. 4; No. 1; S. 74-90*
- Zeithaml, Valerie A. (1988): Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence, in: Journal of Marketing; Vol. 52, No. 3; S. 2-22*

## Online-Quellen

*Biron, Georg:* Das Kaffeehaus, eine Art demokratischer Klub;  
<http://www.k2centrope.com/feature/10/02/das-kaffeehaus-eine-art-demokratischer-klub>; [Zugriff am 09.03.2012]

*Coffeeshop Company:* [www.coffeeshopcompany.com](http://www.coffeeshopcompany.com); [Zugriff am 02.01.2012]

*Kaffee- und Tee-Verband* (2011); Kaffee ist liebstes Heißgetränk, Nachfrage und Qualitätsanspruch weiterhin im Steigen;  
<http://www.kaffeeteeverband.at/cms/cms.php?pageName=39&pressId=154>;  
[Zugriff am 09.03.2012]

*Judex, Oliver* (2009): Die heiße Tasse für die breite Masse;  
<http://www.trend.at/articles/0947/580/256065/die-tasse-masse-warum-geschaeft-kaffee>; [Zugriff am 12.03.2012]

*Testa Rossa:* [www.testarossacaffe.com](http://www.testarossacaffe.com); [Zugriff am 02.01.2012]

*Wiener Kaffeehaus:* <http://www.wiener-kaffeehaus.at/besucher.aspx>, [Zugriff am 09.03.2012]

*Wikipedia:* Wiener Kaffeehaus; [http://de.wikipedia.org/wiki/Wiener\\_Kaffeehaus](http://de.wikipedia.org/wiki/Wiener_Kaffeehaus),  
[Zugriff am 09.03.2012]

*Wikipedia:* Kano Modell;  
[http://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Datei:Kano\\_Modell\\_allgemein.png&filetimestamp=20080507105341#filelinks](http://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Datei:Kano_Modell_allgemein.png&filetimestamp=20080507105341#filelinks)  
[Zugriff am 14.01.2012]

## **Zeitschriftenaufsätze**

*Coffee Business*, Magazin für die Kaffeebranche: Coffeeshop Jahrbuch 2011/2012

*Food Service* (2010): Kaffeebars europaweit: Analyse der Großen; Zeitschrift Food Service; Jg. 2010; Nr.9; S. 32-37

*Kirn*, Friedrich Mathias (2001): Kein kalter Kaffee; Zeitschrift Media&Marketing; Jg. 2001; Nr.10; S. 34-38

*Ruhm*, Friedrich (2002): Segafredo, Starbuck & Co wollen ausgerechnet den Österreichern das Kaffeetrinken neu lernen, Kaffeehaus gegen Coffeeshop; Zeitschrift Gewinn; Jg. 2002; Nr. 4; S. 118-122

*Wilhelm*, Thomas (2009): Espresso und Bar - made in A; Zeitschrift Gewinn; Jg. 2009; Nr. 11; S. 90-91

# ANHANG: Fragebogen der empirischen Analyse



universität  
wien

Univ. Prof. Dr. Josef Windsperger, Betriebswirtschaftszentrum

Brünner Str. 72, A-1210 Wien

Email: [josef.windsperger@univie.ac.at](mailto:josef.windsperger@univie.ac.at)

Sehr geehrter Franchise-Kunde,  
sehr geehrte Franchise-Kundin,

vielen Dank, dass Sie an dieser wichtigen Befragung zu Ihren Erfahrungen mit dieser Franchise-Kaffeehauskette teilnehmen. Seien Sie versichert, dass im Rahmen der Auswertung dieser Befragung keinerlei Rückschlüsse auf Ihre individuellen Antworten gezogen werden. Die erhobenen Daten dienen ausschließlich wissenschaftlichen Zwecken. Bitte geben Sie bei der Beantwortung der Fragen Ihre ehrliche Meinung an. Die Beantwortung dieses Fragebogens wird ungefähr 10 Minuten in Anspruch nehmen. Nochmals vielen Dank im Voraus für Ihre Unterstützung.

Teil 1: In diesem Abschnitt möchten wir Sie fragen, wie Sie über diese Franchise-Kaffeehauskette allgemein denken. Bitte schauen Sie sich die folgenden Aussagen an und kreuzen Sie jeweils das Kästchen an, das Ihre Meinung am besten wiedergibt.

Stimme überhaupt nicht zu	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	Neutral	Stimme eher zu	Stimme zu	Stimme voll- kommen zu
---------------------------------	--------------------	----------------------------	---------	-------------------	--------------	---------------------------------

Mein Gesamteindruck, im Hinblick auf alle meine Erfahrungen mit diesem Franchisesystem, ist sehr gut.

Mein Gesamteindruck bezüglich dieses Franchisesystems, im Vergleich zu seinen Konkurrenten, ist sehr gut.

Ich glaube an eine gute langfristige Zukunft für dieses Franchisesystem.

Ich glaube, dass die Marktposition dieses Franchisesystems gut ist.

Die Wahrnehmbarkeit dieses Franchisesystems am Markt ist hoch.

Teil 2: In diesem Abschnitt wird nach Ihrer Meinung zu Ihren Erfahrungen mit dieser Franchise-Kaffeehauskette als Marke gefragt. Betrachten Sie bitte die folgenden Aussagen und kreuzen Sie jeweils das Kästchen an, das Ihre Meinung am besten wiedergibt.

Stimme überhaupt nicht zu	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	Neutral	Stimme eher zu	Stimme zu	Stimme voll- kommen zu
---------------------------------	--------------------	----------------------------	---------	-------------------	--------------	---------------------------------

Ich bin mit diesem Franchise-Kaffeehauskette zufrieden.

Diese Franchise-Kaffeehauskette gefällt mir.

Ich stehe dieser Franchise-Kaffeehauskette positiv gegenüber.

Meine Erfahrungen mit dieser Marke waren positiv.

Alles in allem ist es sehr wahrscheinlich, dass ich bei dieser Kaffeehaus-Marke tatsächlich wieder konsumieren werde.

Beabsichtigen Sie, in naher Zukunft wieder bei dieser Kaffeehaus Marke zu konsumieren?

Ja      Nein

Stimme überhaupt nicht zu	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	Neutral	Stimme eher zu	Stimme zu	Stimme voll- kommen zu
---------------------------------	--------------------	----------------------------	---------	-------------------	--------------	---------------------------------

Ich würde anderen Leuten empfehlen, bei dieser Kaffeehaus-Marke zu konsumieren. ....

Ich würde dieses Franchisesystem anderen Leuten empfehlen, die daran interessiert sind, auswärts zu konsumieren. ....

Ich würde gern mit anderen Leuten über meine Erfahrungen mit dieser Kaffeehaus-Marke reden. ....

Ich würde gerne andere Franchise-Kaffeehausketten ausfindig machen, bei denen ich Kunde werden könnte.

Ich hänge daran, bei dieser Franchisemarke Kunde zu sein. ....

Ich wäre bereit, einen höheren Preis zu zahlen, um bei dieser Franchisemarke zu konsumieren, als bei anderen Marken. ....

Stimme überhaupt nicht zu	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	Neutral	Stimme eher zu	Stimme zu	Stimme vollkommen zu
---------------------------	-----------------	----------------------	---------	----------------	-----------	----------------------

Ich werde bei dieser Marke kaufen, wenn ich das nächste Mal auswärts konsumiere. ....

Ich beabsichtige, weiterhin bei dieser Marke zu konsumieren.

Ich fühle, dass die Werte dieses Franchisesystems meinen eigenen Werten entsprechen. ....

Diese Marke und ich scheinen ähnliche Werte zu teilen. ....

TEIL 3: In diesem Abschnitt möchten wir Ihre Meinung zu Ihren Marken-Erfahrungen in diesem speziellen Standort (unter all den Standorten dieser Franchise-Kaffeehauskette) erfahren. Bitte prüfen Sie die folgenden Aussagen und geben Sie Ihre Antworten, indem Sie das jeweils am besten passende Kästchen ankreuzen.

Zufriedenheit mit *diesem* Standort der Franchisekette:

Stimme überhaupt nicht zu	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	Neutral	Stimme eher zu	Stimme zu	Stimme vollkommen zu
---------------------------	-----------------	----------------------	---------	----------------	-----------	----------------------

Ich bin mit meinen bisherigen Erfahrungen, wenn ich in diesem Restaurant konsumiert habe, zufrieden. ....

Meine Erfahrungen mit diesem Standort gefallen mir gut. ....

Meine Erfahrungen an diesem Standort haben bei mir eine positive Grundhaltung gegenüber dieser Marke entstehen lassen. ....

Meine Erfahrungen mit diesem Standort sind hervorragend. ....

Ich fühle mich zufrieden mit den Erfahrungen, die ich an diesem Standort gemacht habe. ....

TEIL 4: In diesem Abschnitt möchten wir Sie fragen, was Ihre Meinung zur Konkurrenz- und Wettbewerbssituation der betroffenen Kaffeehauskette ist. Bitte schauen Sie sich die folgenden Aussagen an und kreuzen Sie jeweils das Kästchen an, das Ihre Meinung am besten wiedergibt.

Stimme überhaupt nicht zu	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	Neutral	Stimme eher zu	Stimme zu	Stimme vollkommen zu
---------------------------	-----------------	----------------------	---------	----------------	-----------	----------------------

Ich glaube, dass zwischen Coffeeshop Company, Testarossa und den Wiener Kaffeehäusern ein starker Wettbewerb herrscht. ....

Ich denke, dass moderne Kaffeehausketten wie Coffeeshop Company und Testarossa die traditionellen Wiener Kaffeehäuser vom Markt verdrängen könnten.

TEIL 5: Wie beurteilen Sie das gerade besuchte Lokal im Vergleich zum Wettbewerb bezüglich folgender Faktoren?

Eindeutig schlechter	Wesentlich schlechter	schlechter	gleich	besser	Wesentlich besser	Eindeutig besser
----------------------	-----------------------	------------	--------	--------	-------------------	------------------

---

Verhältnis Preis/Leistung  
Qualität der Getränke/Speisen  
Angebot  
Service  
Komfort und Atmosphäre  
Möglichkeit des schnellen Konsums

---

Wie oft **pro Monat** besuchen Sie folgende Lokale:

TestaRossa Coffee \_\_\_\_\_

CoffeeShopCompany \_\_\_\_\_

Wiener Kaffeehaus \_\_\_\_\_

Warum besuchen Sie die oben als Favorit gekennzeichnete Kaffeehauskategorie öfter als die anderen? (Vorteile, Schwächen)

---

TEIL 6: Fragen zur Einordnung:

Dieser letzte Abschnitt dient dazu, dass wir Ihre Antworten und die Antworten anderer Befragter in Bezug setzen können. Die Fragen sind nicht dazu gedacht, Sie in irgendeiner Hinsicht identifizieren zu können. Wir versichern ausdrücklich, dass Ihre persönliche Identität niemals offengelegt werden wird.

Ihr Geschlecht? ..... Männlich      Weiblich      Ihr ungefähres Alter? .....      Jahre

Was ist Ihr höchster bisheriger Abschluss (Grund-/Hauptschulabschluss/Mittlere Reife/Abitur/abgeschlossene Ausbildung/Fachhochschulabschluss/Hochschulabschluss/Promotion)? \_\_\_\_\_

Marke dieser Franchise-Kaffeehauskette \_\_\_\_\_

Standort dieses Lokals \_\_\_\_\_

Wie häufig konsumieren Sie bei dieser Franchise-Kaffeehauskette? \_\_\_\_\_

Wie oft konsumieren Sie pro Woche auswärts? \_\_\_\_\_

Was sind Ihre drei Lieblingsartikel auf der Speise-/Getränkekarte dieser Franchise-Kaffeehauskette?

[1] \_\_\_\_\_ [2] \_\_\_\_\_ [3] \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Haben Sie Anmerkungen für das Forschungsteam?

**Vielen Dank für Ihre Teilnahme an dieser Umfrage!**

Isabel Eisendle, BSc.; Lazarettgasse 34/13, 1090 Wien;  
Tel.: 0650/4000216; E-mail: isabel-eisendle@gmx.at

## ***LEBENS LAUF***

Isabel Eisendle, BSc

### ***PERSÖNLICHE DATEN***

Geburtsdatum:	02.10.1987
Geburtsort:	Bozen/Südtirol/Italien
Familienstand:	ledig
Nationalität:	Doppelstaatsbürgerschaft Italien/Österreich
Anschrift:	Lazarettgasse 34/13, 1090 Wien

### ***STUDIUM***

Okt. 2009 – heute	Masterstudiengang Betriebswirtschaft an der Universität Wien, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften  Kernfachkombinationen: Revision, Steuern und Treuhand; Controlling
Okt. 2006 – Juni 2009	Bachelorstudiengang Internationale Betriebswirtschaft an der Universität Wien, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften



## **BACHELORARBEITEN**

1. Bachelorarbeit Einflussfaktoren auf die Einstellung zum Schritt in die Selbstständigkeit
2. Bachelorarbeit The Stern Report on the Economics of Climate Change, its critics and responses in political environments

## **MASTERARBEIT**

Titel „Von Kundenorientierung über Festigung der Marktposition zum Unternehmenserfolg: eine empirische Analyse in der Kaffeehausgastronomie in Wien“

## **BERUFLICHER WERDEGANG**

März 2012 – heute	Abercrombie & Fitch; Traineeprogramm
Juli 2010 – Feb. 2012	Bric á Brac GmbH, Wien; Assistenz und Projektbetreuung
Sommer 2008	Augarten Porzellanmanufaktur, Wien; Marketing und Verkauf
Sommer 2005/06/07	Eisendle GmbH - Mehrfachagentur im Versicherungsbereich, Bozen/Südtirol; Bürokraft und Kundenbetreuung

## **SCHULBILDUNG**

Juni/Juli 2006	Matura am Wissenschaftlichen Realgymnasium Bozen/Italien Ausbildungsschwerpunkt Mathematik, Naturwissenschaften Abschlussnote: 92/100
----------------	---

## **AUSLANDSERFAHRUNGEN**

Sommer 2007	3-wöchiger Intensivsprachkurs in Barcelona/Spanien
Sommer 2003/04	2 mehrwöchige Intensivsprachkurse in Florenz/Italien
Sommer 2002/03	2 mehrwöchige Intensivsprachkurse in Oxford und Swanage/England

## **SPRACHKENNTNISSE**

Deutsch, Muttersprache

Englisch, verhandlungssicher in Wort und Schrift

Italienisch, verhandlungssicher in Wort und Schrift

Spanisch, gute Kenntnisse

Französisch, Grundkenntnisse

## **ZUSATZQUALIFIKATIONEN**

Sehr gute Kenntnisse in MS Office

Grundkenntnisse in SAP

First Certificate, University of Cambridge

Leistungsstipendium nach dem Studienförderungsgesetz

Wien, im Oktober 2012

## **Abstract**

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Kundenzufriedenheit, deren kurzfristigen und direkten Auswirkungen und deren indirekten Einflüsse auf die Marktposition und den Gewinn eines Unternehmens.

Im ersten Teil der Arbeit werden die theoretischen Aspekte beleuchtet. Das Hauptaugenmerk liegt auf den beiden Themen Wettbewerb und Konkurrenz und der Kundenorientierung eines Unternehmens. Beide Aspekte sind für den wirtschaftlichen Erfolg äußerst maßgeblich und genau deswegen wird die Beschäftigung mit diesen Themen jedem Unternehmen nahegelegt.

Der zweite Teil der Arbeit beschäftigt sich mit der empirischen Analyse, deren Ziel es ist den Einfluss von Kundenzufriedenheit und ihren Auswirkungen auf die Marktsituation eines Unternehmens am Beispiel der Kaffeehausgastronomie zu testen. Das getestete Modell zeigt interessante Ergebnisse. Es konnte bestätigt werden, dass sich die Kundenzufriedenheit auf alle getesteten Faktoren bis auf die Preissensibilität stark und signifikant auswirkt. Dieses Ergebnis bedeutet, dass ein zufriedener Kunde nicht automatisch bereit ist mehr für die Leistung zu bezahlen. Insgesamt betrachtet stellt sich heraus, dass das getestete Modell besser für Franchiseketten geeignet ist, während vermutlich bei den Wiener Kaffeehäusern andere Faktoren ausschlaggebend für die Kundenwahrnehmung sind. Es wird in der empirischen Studie auch bestätigt, dass die Wiener Kaffeehäuser nicht unter der Konkurrenz von neuen Franchiseketten zu leiden scheinen.

Weitergehende Studien könnten das aufgestellte Modell auf andere Branchen ausdehnen um eine allgemein gültige Aussage treffen zu können oder sich mit den Indikatoren der Performance eines Unternehmens wie dem Umsatz und dem Gewinn beschäftigen. Erst dann wird nämlich der gesamte Einfluss von Kundenzufriedenheit deutlich gemacht und das theoretische Modell, welches dieser Arbeit als Ausgangspunkt zugrunde lag, könnte auf seine praktische Relevanz hin getestet werden.